

Der Mensch im Hintergrund?

T-Com und Optimierung kundenrelevanter Prozesse durch Wissensmanagement

Dissertation

**zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Sozialwissenschaften (Dr. phil.)**

**genehmigt durch die Fakultät für Geistes-, Sozial- und
Erziehungswissenschaften der Otto-von-Guericke-
Universität Magdeburg**

**von Dipl. Sozialwissenschaftlerin Klaudia Schmidt
geb. am 29.05.1972 in Recklinghausen**

Gutachter: Prof. Dr. Eckhard Dittrich

Gutachterin: Prof. Dr. Ingrid Hölzler

Eingereicht am: 3. November 2004

Verteidigung der Dissertation am: 25. Oktober 2005

Vorwort und Danksagung

Das Konzept Wissensmanagement verspricht, dass Schnittstellenverluste zwischen Bereichen durch kooperativ-partizipative Arbeitsformen reduziert werden können. Es geht darum, das Wissen und Können der Beschäftigten umfassender als bisher für die Organisation nutzbar zu machen. Der Mensch als Wissensinhaber steht im Mittelpunkt des Konzepts. Die Praxis beweist jedoch häufig das Gegenteil. Nicht der Mensch, sondern die Technik steht im Mittelpunkt wirtschaftlichen Interesses. So arbeiten Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung in zahlreichen Unternehmen nach wie vor in abgegrenzten Abteilungen und verfolgen eigene Interessen. Die Chancen einer marktorientierten Unternehmensführung werden häufig nicht ausgeschöpft. Anlass für die Entwicklung der Arbeit waren daher zwei Gründe: Erstens wird in der theoretischen Diskussion nicht eindeutig herausgearbeitet, dass die Potenziale des Konzepts Wissensmanagement von der Etablierung organisatorischer Rahmenbedingungen abhängen, die Mitarbeitern *wirklich* die Möglichkeit bieten, ihr Wissen in Unternehmen einzubringen. Zweitens bleibt in der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung mit Wissensmanagement die *Sichtweise von Mitarbeitern* unberücksichtigt. Simple Fragen wie: Wollen Mitarbeiter ihrem Unternehmen ihr umfangreiches Wissen zur Verfügung stellen? Was könnte aus ihrer Sicht Anreiz sein, ihre Ideen, ihre Erfahrungen, ihre Einschätzungen etc. zur Verfügung zu stellen? finden in der Wissensmanagement-Debatte kaum Erwähnung. Die vorliegende Arbeit setzt genau hier, also beim Menschen, an. Anhand spezifischer Praxisfälle wird ermittelt, ob Mitarbeiter der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung die Bereitschaft hätten, in prozessübergreifenden Arbeitsformen Wissen auszutauschen. Fehlender Wissenstransfer findet seine Ursachen weniger in Bereichsdenken und Eigeninteressen, sondern in fehlenden organisatorischen Möglichkeiten. Handlungsempfehlungen, die einen Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern kundenorientierter Prozesse fördern sollen, werden auf der Grundlage von Mitarbeiterbefragungen erarbeitet. Allerdings geraten auch Empfehlungen an die Grenzen der Machbarkeit, wenn Unternehmen andere Interessen und Ziele verfolgen als ihre Mitglieder.

Ein zweijähriges Promotionsstipendium des Unternehmens Deutsche Telekom AG schaffte die Grundlage dafür, dass die theoretischen Ausführungen dieser Arbeit durch empirische Fallbeispiele veranschaulicht werden konnten. Für die spannende, kooperative und fruchtbare Zusammenarbeit möchte ich mich bei allen mitwirkenden Mitarbeitern der Festnetzsparte T-Com recht herzlich bedanken. Ein besonderer Dank geht auch an Dr. Kohne. Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei diesem Vorhaben.

Meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Eckhard Dittrich, bin ich für seine kritische und intensive Auseinandersetzung mit dieser Arbeit sehr dankbar. Ohne seine Förderung und Unterstützung wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen. Danken möchte ich auch Dr. Wegener für die anregenden Diskussionen und wichtigen Tipps. Last but not least geht ein großes Dankeschön an Lea. Vielen Dank für die Zeit, die du für die Korrektur geopfert hast.

Entschuldigen möchte ich mich bei meinen Freunden für meine Abwesenheit in den letzten Monaten. Keine Sorge, im allgemeinen schreibt der Mensch, wenn überhaupt, dann nur ein mal in seinem Leben eine Doktorarbeit.

Ich widme diese Arbeit Frau Priebisch, meiner Familie, Nadja und Alexander. Ohne euch wäre alles Mögliche anders und sicherlich nicht besser verlaufen.

Berlin, im September 2004

Klaudia Schmidt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung.....	ii
1. Einordnung des Themas	1
1.1. Die Bedeutung von Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft	3
1.1.1. Wissensarbeit bedeutet mehr „als Dienst nach Vorschrift“	4
1.1.2. Wissensarbeit braucht „Subjektivität“	6
1.1.3. Der Wissensträger im Mittelpunkt des Konzepts Wissensmanagement.....	9
1.2. Zielsetzung der Arbeit und Kernthesen.....	11
1.3. Untersuchungsgegenstand.....	12
1.3.1. Wettbewerbsfähigkeit bei der Festnetzsparte Deutsche Telekom-T-Com	12
1.3.2. Grundidee und Gegenstand der Arbeit.....	14
1.4. Methodisches Vorgehen.....	15
1.4.1. Ausgangssituation für dieses Vorhaben.....	15
1.4.2. Die Bestandsanalyse findet in Form einer Mehrebenenanalyse statt.....	16
1.4.2.1. Die standardisierte Befragung: Was wissen die Mitarbeiter und woher haben sie dieses Wissen?.....	16
1.4.2.2. Teilnehmende unstrukturierte Beobachtung und offene Interviews.....	17
1.4.2.3. Dokumentenanalyse.....	18
1.4.3. Zur Auswertung	18
1.5. Aufbau der Arbeit	19
2. Was ist Wissensmanagement?	20
2.1. Konzeptionelle Überlegungen zum Wissensmanagement	24
2.1.1. Prozessmanagement und Wissensmanagement.....	25
2.1.2. Informationsmanagement und Wissensmanagement.....	27
2.1.3. Empowerment und Wissensmanagement	30
2.1.4. Das WM-Konzept: Aus Alt wird Neu oder doch nicht?.....	31
2.2. Ausgewählte Konzepte des Wissensmanagements.....	32
2.2.1. Die Wissensspirale.....	33
2.2.2. Das Nachfolgemodell „Ba“: Bewegung braucht Raum.....	35
2.2.3. Die Wissensbausteine	36
2.2.4. Das Wissensmarktkonzept nach North.....	38
2.2.5. Das Grazer-Meta-Modell.....	41
2.3. Zusammenfassung: Wie aus Wissen Taten werden.....	43
2.3.1. Die ausgewählten Modelle und ihr potenzieller Anwendungsnutzen.....	43
2.3.2. Kritische Aspekte zu Modellen.....	45
2.3.3. WM-Modelle in dieser Untersuchung	50
2.4. Wissensmanagement in dienstleistungsorientierten Unternehmen	52
2.4.1. Zur Bedeutung von Wissensmanagement in Unternehmen.....	52

2.4.2. Zur Gestaltung von Schnittstellen durch Wissensmanagement	54
2.5. Die Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement aus der Wissensperspektive	56
2.5.1. Marketing und Vertrieb: Chancen und Risiken einer wissensorientierten Zusammenarbeit.....	58
2.5.2. Auftragsmanagement und Vertrieb: Chancen und Risiken einer wissensorientierten Zusammenarbeit.....	61
2.6. Brücke zur Empirie.....	63
3. Empirische Untersuchung zum Wissensmanagement bei T- Com	68
3.1. Analyse zum Wissensmanagement bei T-Com.....	68
3.1.1. Die Ziele der Erhebung.....	68
3.1.2. Die Konzeption der Untersuchung im Überblick.....	71
3.1.2.1. Die Konzeption der unstrukturierten teilnehmenden Beobachtung.....	71
3.1.2.2. Die Konzeption der unstandardisierten Interviews.....	72
3.1.2.3. Die Konzeption der standardisierten Fragebögen.....	73
3.1.2.4. Die Konzeption der Wissensinstrumente.....	74
3.1.2.5. Zur praktischen Vorgehensweise der Untersuchung.....	74
3.2. Zentrale Ergebnisse	75
3.2.1. Resümee der Erhebung und gesammelte Wissensinstrumente	75
3.2.2. Kulturelle Wahrnehmung durch teilnehmende unstrukturierte Beobachtung und offene Interviews	76
3.3. Auswertung der Geschäftskundenniederlassung A	79
3.3.1. Gesammelte Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung A....	79
3.3.2. Bestandsaufnahme: Wissenstransfer zwischen Marketing und Vertrieb.....	80
3.3.2.1. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung.....	80
3.3.2.2. Wissensdefizite zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung	84
3.3.2.3. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung	87
3.3.3. Bestandsaufnahme: Wissenstransfer in der Auftragsabwicklung.....	91
3.3.3.1. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen dem Auftragsmanagement und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung.....	91
3.3.3.2. Wissensdefizite im Bereich Auftragsmanagement zum Zeitpunkt der Erhebung	96
3.3.3.3. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter des Auftragsmanagements zum Zeitpunkt der Erhebung	97
3.3.3.4. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen der Auftragssteuerung und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung.....	101
3.3.3.5. Wissensdefizite im Bereich der Auftragssteuerung zum Zeitpunkt der Erhebung	105

3.3.3.6.	Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter der Auftragssteuerung zum Zeitpunkt der Erhebung	107
3.3.3.7.	Ausmaß des Wissenstransfers zwischen Beschwerdemanagement und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung	110
3.3.3.8.	Wissensdefizite im Bereich Beschwerdemanagement zum Zeitpunkt der Erhebung	114
3.3.3.9.	Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter des Beschwerdemanagements zum Zeitpunkt der Erhebung	116
3.3.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse	119
3.4.	Auswertung der Geschäftskundenniederlassung B	120
3.4.1.	Gesammelte Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung B..	120
3.4.2.	Bestandsaufnahme: Wissenstransfer zwischen Marketing und Vertrieb	123
3.4.2.1.	Ausmaß des Wissenstransfers zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung	123
3.4.2.2.	Wissensdefizite zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung	126
3.4.2.3.	Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung	128
3.4.3.	Bestandsaufnahme: Wissenstransfer in der Auftragsabwicklung	131
3.4.3.1.	Ausmaß des Wissenstransfers zwischen Auftragsmanagement und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung	131
3.4.3.2.	Wissensdefizite im Bereich Auftragsmanagement zum Zeitpunkt der Erhebung	135
3.4.3.3.	Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter des Auftragsmanagements zum Zeitpunkt der Erhebung	136
3.4.3.4.	Ausmaß des Wissenstransfers zwischen der Auftragssteuerung und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung	139
3.4.3.5.	Wissensdefizite im Bereich Auftragssteuerung zum Zeitpunkt der Erhebung	143
3.4.3.6.	Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter der Auftragssteuerung zum Zeitpunkt der Erhebung	145
3.4.3.7.	Ausmaß des Wissenstransfers zwischen dem Beschwerdemanagement und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung	148
3.4.3.8.	Wissensdefizite im Bereich Beschwerdemanagement zum Zeitpunkt der Erhebung	152
3.4.3.9.	Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter des Beschwerdemanagements zum Zeitpunkt der Erhebung	154
3.4.4.	Fazit zur Auswertung der Geschäftskundenniederlassung B	157
3.5.	Auswertung der Geschäftskundenniederlassung C	159
3.5.1.	Gesammelte Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung C..	159
3.5.2.	Über das Scheitern einer empirischen Erhebung	161

3.6.	Vergleichende Zusammenfassung der Auswertungen zur Geschäftskundenniederlassung A und B.....	162
3.7.	Bestandsaufnahme: Wissensmanagement bei T-Com.....	165
3.7.1.	„Wer erneuern will, hat alle die zum Feind, denen es unter den alten Bedingungen gut ergangen ist“.....	165
3.7.2.	Zwischen vorgestern und übermorgen: Zur Bedeutung von Wissen bei T- Com	167
3.7.3.	T-Com als Wissensunternehmen?.....	170
3.7.4.	T-Com im Kontext des Grazer-Metamodells.....	176
3.8.	T-Com im Spannungsfeld zwischen Interessen der Organisation und Interessen der Mitarbeiter	178
4.	Handlungsempfehlungen im Kontext des Wissensmarkt- Konzepts nach North.....	180
4.1.	Rahmenbedingungen aus Sicht der Mitarbeiter gestalten.....	181
4.1.1.	Verankerung der Werte und Bedeutung des Wissens im Unternehmensleitbild.....	182
4.1.2.	Erwünschtes Führungskräfteverhalten beschreiben.....	182
4.1.3.	Rollen und Kompetenzen der Mitarbeiter beschreiben.....	183
4.1.4.	Im Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unternehmens honorieren.....	183
4.2.	Spieler und Spielregeln.....	184
4.2.1.	Wissensmarkt schaffen: Anspruchsvolle Ziele setzen.....	184
4.2.2.	Akteure des Wissensmarktes etablieren.....	185
4.2.3.	Marktausgleichsmechanismen definieren	185
4.3.	Instrumente und Prozesse	188
4.3.1.	Wissensmanagement in Arbeitsabläufe integrieren.....	188
4.3.2.	Wissensinstrumente implementieren.....	189
4.3.3.	Informationstechnische Infrastruktur implementieren.....	189
4.4.	Erweiterte Maßnahmen für Wissensmanagement bei T-Com	192
4.5.	Vorgehensweise im Überblick.....	193
5.	Zusammenfassung und Ausblick.....	195
5.1.	Gesamtresümee der Arbeit.....	195
5.2.	Ausblick: Ansätze zur Weiterentwicklung.....	197
	Literaturverzeichnis.....	199

Tabellen- u- Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Was verstehen wir unter Wissen?	21
Abbildung 2:	Die Spirale nach Nonaka und Takeuchi in „The Knowledge Creating Organization“	36
Abbildung 3:	Die Wissensbausteine nach Probst, Raub und Romhardt	37
Abbildung 4:	Das Wissensmarkt-Modell.....	39
Abbildung 5:	Das Grazer-Metamodell.....	42
Tabelle 1:	Die ausgewählten Modelle im Überblick.....	49
Tabelle 2:	Zur Entwicklung des Fragebogens.....	66
Abbildung A-1:	Art des Kontaktes (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	81
Abbildung A-2:	Art des Kontaktes (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)	82
Abbildung A-3:	Gründe für den Kontakt (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)	83
Abbildung A-4:	Gründe für den Kontakt (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	83
Abbildung A-5:	Haben Sie Ideen, wie man Ihr Kundensegment besser mit Marketingmaßnahmen versorgen könnte? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)	84
Abbildung A-6:	Glauben Sie, dass Ihnen der Vertrieb sein spezielles Kundenwissen ausreichend transparent macht? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	85
Abbildung A-7:	Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den Branchen über ausreichendes Know-How verfügen? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)	86
Abbildung A-8:	Wenn Sie z.B. ein Neukundengeschäft oder ein Win-Back Geschäft planen, könnte dann eine kurze Analyse zum Wettbewerbsumfeld und zur Historie des Unternehmens für Sie hilfreich sein? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter).....	87
Abbildung A-9:	Hätten Sie Interesse, gemeinsam mit dem Vertrieb die Erschließung eines Kundensegments zu übernehmen? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	88
Abbildung A-10:	Halten Sie es für sinnvoll, gemeinsam mit dem Vertrieb Kunden aus Ihrer Branche zu besuchen? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	89
Abbildung A-11:	Würden Sie sich wünschen, dass sich der Vertrieb aktiver in die Marketingplanung einbringt? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	90
Abbildung A-12:	Würden Sie sich wünschen, aktiver in die Marketingplanung mit einbezogen zu werden? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)	91
Abbildung A-13:	Welche Bereiche sind bei der Lösung von Problemen wichtig?	92
Abbildung A-14:	Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?.....	93
Abbildung A-15:	Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?.....	94

Abbildung A-16: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll?.....	95
Abbildung A-17: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?.....	95
Abbildung A-18: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen, alle bekannt?.....	96
Abbildung A-19: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing der Telekom-T-Com bis zum Endkunden vertraut?.....	97
Abbildung A-20: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?.....	98
Abbildung A-21: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?.....	99
Abbildung A-22: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?.....	100
Abbildung A-23: Was halten Sie davon, Ihre Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?.....	100
Abbildung A-24: Welche Absprachen mit welchen Bereichen sind bei der Lösung von Problemen wichtig?.....	102
Abbildung A-25: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?.....	103
Abbildung A-26: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?.....	104
Abbildung A-27: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll?.....	104
Abbildung A-28: Finden zwischen Ihnen u. Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?.....	105
Abbildung A-29: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen alle bekannt?.....	106
Abbildung A-30: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut?.....	107
Abbildung A-31: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?.....	108
Abbildung A-32: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?.....	109
Abbildung A-33: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?.....	109
Abbildung A-34: Was halten Sie davon, Ihre Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?.....	110
Abbildung A-35: Welche Bereiche sind bei der Behebung von Beschwerden wichtig?.....	111
Abbildung A-36: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?.....	112
Abbildung A-37: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?.....	113
Abbildung A-38: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll?.....	113
Abbildung A-39: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?.....	114
Abbildung A-40: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Beschwerden beziehen, alle bekannt?	115

Abbildung A-41: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut?.....	116
Abbildung A-42: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?.....	117
Abbildung A-43: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?.....	118
Abbildung A-44: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?.....	118
Abbildung A-45: Was halten Sie davon, Ihre unmittelbare Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?.....	119
Tabelle 3: Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung B.....	122
Abbildung B-1: Art des Kontaktes (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	123
Abbildung B-2: Art des Kontaktes (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter).....	124
Abbildung B-3: Gründe für den Kontakt (Angaben durch Mitarbeiter der Marketingabteilung).....	125
Abbildung B-4: Gründe für den Kontakt (Angaben der Mitarbeiter der Vertriebsabteilung).....	125
Abbildung B-5: Haben Sie Ideen, wie man ihr Kundensegment besser mit Marketingmaßnahmen versorgen könnte? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter).....	126
Abbildung B-6: Glauben Sie, dass Ihnen der Vertrieb sein spezielles Kundenwissen ausreichend transparent macht? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	127
Abbildung B-7: Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den einzelnen Branchen über ein ausreichendes Know-How verfügen? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter).....	127
Abbildung B-8: Wenn Sie z.B. ein Neukundengeschäft oder ein Win-Back-Geschäft planen, könnte dann eine kurze Analyse zum Wettbewerbsumfeld und zur Historie des Unternehmens für Sie hilfreich sein? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter).....	128
Abbildung B-9: Würden Sie sich wünschen, dass sich der Vertrieb aktiver in die Marketingplanung einbringt? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	129
Abbildung B-10: Würden Sie sich wünschen, aktiver in die Marketingplanung mit einbezogen zu werden? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter).....	129
Abbildung B-11: Hätten Sie Interesse, gemeinsam mit dem Vertrieb die Erschließung eines Kundensegments zu übernehmen? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	130
Abbildung B-12: Halten Sie es für sinnvoll, gemeinsam mit dem Vertrieb Kunden zu besuchen? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter).....	131
Abbildung B-13: Welche Bereiche sind bei der Lösung von Problemen wichtig?.....	132
Abbildung B-14: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie konkrete Arbeitsanfragen haben?.....	132
Abbildung B-15: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?.....	133

Abbildung B-16: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll?.....	134
Abbildung B-17: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?.....	134
Abbildung B-18: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen, alle bekannt?.....	135
Abbildung B-19: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut?.....	136
Abbildung B-20: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?.....	137
Abbildung B-21: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?.....	138
Abbildung B-22: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?.....	138
Abbildung B-23: Was halten Sie davon, Ihre Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?.....	139
Abbildung B-24: Welche Absprachen mit welchen Bereichen sind bei der Lösung von Problemen wichtig?.....	140
Abbildung B-25: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?.....	141
Abbildung B-26: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?.....	141
Abbildung B-27: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen anderer Bereiche sinnvoll?.....	142
Abbildung B-28: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?.....	143
Abbildung B-29: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen, alle bekannt?.....	144
Abbildung B-30: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut?.....	144
Abbildung B-31: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?.....	145
Abbildung B-32: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?.....	146
Abbildung B-33: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?.....	147
Abbildung B-34: Was halten Sie davon, Ihre unmittelbare Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?.....	147
Abbildung B-35: Welche Bereiche sind bei der Behebung von Beschwerden wichtig?.....	148
Abbildung B-36: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?.....	149
Abbildung B-37: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?.....	150
Abbildung B-38: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus den anderen Bereichen sinnvoll?.....	151
Abbildung B-39: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?.....	152
Abbildung B-40: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Beschwerden beziehen, alle bekannt?.....	153

Abbildung B-41: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden bei T-Com vertraut?.....	154
Abbildung B-42: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?.....	155
Abbildung B-43: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?.....	156
Abbildung B-44: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?.....	156
Abbildung B-45: Was halten Sie davon, Ihre unmittelbaren Führungskräfte schriftlich und anonym zu bewerten?.....	157
Tabelle 4: Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung C.....	160
Tabelle 5: Modelltypen von Unternehmen für den Umgang mit Wissen	171
Tabelle 6: Charakterisierung von T-Com als Wissensunternehmen	175
Tabelle 7: Einordnung der Maßnahmen in das Wissensmarkt-Konzept von North.....	190

1. Einordnung des Themas

Die Tendenz zu rascherem Wandel, zur Erhöhung von Veränderungsgeschwindigkeit hält nach wie vor an und betrifft alle Bereiche unserer Gesellschaft. In besonderer Weise trifft dies auf Unternehmen zu. Unter dem Einfluss des globalen Wettbewerbs steht ihre Wettbewerbsfähigkeit immer wieder auf neuem Prüfstand. Internationale Konkurrenz, verkürzte Produktlebenszyklen bei erhöhter Produktkomplexität, differenzierte und instabile Kundenanforderungen kennzeichnen grob das Szenario, dem Unternehmen seit ca. zwei Jahrzehnten massiv ausgesetzt sind. Management und Mitarbeiter¹ sind von der Dynamik eines härter werdenden Unternehmensumfeldes unmittelbar betroffen. Die Betroffenheit findet ihren Ausdruck in neuen Arbeitsrollen, neuen Arbeitsorganisationen und neuen Unternehmensstrategien und Steuerungsmechanismen, die unmittelbar lebhaft werden². Neue Konzepte, die auf Dezentralisierung³ und Flexibilisierung⁴ abzielen und damit als passende Antwort auf den globalen Wandel eine Abkehr von einer tayloristisch-fordistischen Konzeption bürokratisch hierarchischer Arbeitsteilung favorisieren, werden seit mindestens 15 Jahren in der industriesoziologischen Perspektive thematisiert (Moldaschl/Sauer 2000, S. 205; Senghaas-Knobloch 2000, S. 101; Nordhause-Janz/Pekruhl 2000). Dabei gibt es in der industriesoziologischen Debatte unterschiedliche Auslegungen bezüglich neuer Management- und Organisationskonzepte, die diesen Paradigmenwechsel begleiten (Kocyba 2000b, S. 134-138). Während die einen in neuen Konzepten zur Dezentralisierung und Flexibilisierung und damit zum Abbau von Hierarchien Chancen für Mitarbeiter erkennen, die sich durch eine Rückgabe

-
- ¹ Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen wird in dieser Arbeit auf eine durchgängige Nennung einer weiblichen und einer männlichen Form verzichtet. Es sind in diesen Fällen Frauen und Männer gemeint.
- ² Unternehmen reagieren auf die Dynamik und Turbulenzen der Märkte mit spezifischen Rationalisierungsstrategien, die vorwiegend an der Optimierung des Wertschöpfungsprozesses orientiert sind. Herkömmliche Strukturen und Arbeitsorganisationen werden in Frage gestellt. Im Mittelpunkt von Rationalisierungsstrategien steht die Restrukturierung von Produktionsabläufen und Arbeitsprozessen. Gestaltungsfelder von Rationalisierungsstrategien beziehen sich auf Fragen der Dezentralisierung und Beteiligung und der Flexibilisierung und Vernetzung (Müller-Jentsch 2003, S. 62).
- ³ Der Begriff Dezentralisierung kann in operative und strategische Dezentralisierung unterschieden werden. Operative Dezentralisierung bezeichnet die Verlagerung operativer Kontrolle, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie beziehungsweise den indirekten Abteilungen und Stäben nach unten zu den ausführenden Beschäftigten bzw. in operative Einheiten. Strategische Dezentralisierung umfasst alle Formen, bei denen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf neu definierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert oder aus dem Unternehmen bzw. Unternehmensverband ausgelagert werden (Faust u.a. 1994, S. 23f.; vgl. Moldaschl/Sauer 2000, S. 207).
- ⁴ Flexibilisierung hat unterschiedliche Bedeutungen. Organisatorische Flexibilität steht für die Fähigkeit der Betriebe, rasch auf Kundenanforderungen reagieren zu können oder sich an tiefgreifende Veränderungen ihrer Umwelt anpassen zu können. Als Maßnahmen können hier angeführt werden: Time to market in der Produktinnovation, organisatorische und technische Wandlungsfähigkeit, Möglichkeiten der Anpassung von Kapazitäten etc. Flexibilität des Personaleinsatzes umfasst Möglichkeiten des Personalmanagements, den Personaleinsatz in qualitativer und quantitativer Hinsicht variabel halten zu können. In dem Zusammenhang bezieht sich Flexibilität auf Arbeitszeiten, Kündigungen, Neuaufnahmen, Qualifizierung, Versetzung, Leiharbeiten etc. In Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation werden in diesem Bereich Anpassungen vorgenommen. Flexibilität als Anforderung an Mitarbeiter bezieht sich auf deren Fähigkeit, komplexe und unplanbare Situationen zu bewältigen, unter anderem sind darunter aber die berufliche und geografische Mobilität und die zeitliche Verfügbarkeit der Arbeitskraft zu verstehen. Flexibilisierung im Sinne eines „Aufbrechen von Regulierungen“ zielt auf Deregulierung von Arbeitsverhältnissen ab und damit die Tendenz zur Informalisierung von Beschäftigungsverhältnissen (Flecker 2000, S. 270).

von Handlungsspielraum und damit mehr Verantwortung und Partizipation⁵ am Unternehmensgeschehen bemerkbar machen (Senghaas-Knobloch 2000, S. 101-126; Minssen 1999, S. 129ff.; Nordhause-Janz/Pekruhl 2000, S. 13ff.), betrachten andere diese Konzepte als neue Möglichkeit, Mitarbeiter umfassend „ausbeuten“ zu können (Voß/Pongratz 2000, S. 225-248, Moldaschl/Sauer 2000, S. 205-225). Empirische Ergebnisse, die sich primär auf die industriellen Produktionen beziehen, führen zur Untermauerung der jeweiligen Sichtweise. Dörre ist der Ansicht, dass Unternehmen zwar als Reaktion auf Umbruchprozesse mit partizipativen Managementprinzipien begonnen haben, aber seit Mitte der 90er Jahre mit einer Rücknahme dieser Prinzipien reagieren (Dörre 2001, S. 675).

Diese unterschiedlichen Sichtweisen sind für diese Arbeit aus mehreren Gründen von Interesse. Einigkeit scheint darüber zu bestehen, dass Unternehmen aufgrund der komplexen globalen Veränderungen verwundbarer „und von der Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten abhängiger sind denn je“ (Deutschmann 2001, S. 66). Auch wird der Trend zur Dezentralisierung an sich nicht als kurzlebige Modeerscheinung aufgefasst, sondern weist Merkmale eines neuen Vergesellschaftungsprozesses wirtschaftlicher Orientierung auf, dessen Entwicklungsdynamik anhält (Moldaschl/Sauer 2000, S. 206).

Seit Ende der 90er Jahre stößt das Konzept „Wissensmanagement“ als Managementansatz nicht nur in der sozialwissenschaftlichen und betriebswissenschaftlichen Forschung, sondern auch auf Seiten von Managern und Gewerkschaftsfunktionären⁶ auf großes Interesse. Mitarbeiter und ihr Wissen stehen nach radikalen Managementkonzepten wie z.B. Business Process Reengineering wieder im Mittelpunkt organisatorischer Betrachtung. „Verfolgt man die aktuelle Managementliteratur, so steht Wissensmanagement - die Führung von Unternehmen unter dem Fokus Wissen - neben E-Business an der Spitze der Management Schwerpunkte“ (Willfort 2000, S. 3). Begeisterung und Skepsis, die in der Diskussion um Wissensmanagement zum Ausdruck kommen, abstrahieren von der konkreten Erlebniswelt der Individuen. Ob das Konzept Wissensmanagement von betrieblichen Akteuren als Chance für mehr Verantwortung, mehr Anerkennung⁷ und mehr Entscheidungsspielraum wahrgenommen werden würde oder ob es eher als zusätzliche Einschränkung, Überforderung gedeutet werden würde, soll im Rahmen dieser Arbeit kritisch hinterfragt werden. Neue Managementkonzepte, wozu auch Wissensmanagement zählt, können fachliche Merkmale und funktionale Bedeutungen postulieren, die „erforderlichen sozialen und habituellen Wandlungsprozesse auf Seiten der betrieblichen Akteure sind indes schwieriger und voraussetzungsreicher als die einzelnen Restrukturierungsprozesse unterstellen“ (Kocyba 2000b, S. 134).

⁵ Partizipation geht von der Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen aus, die zuvor vom Vorgesetzten allein getroffen wurden, damit ist eine Mitwirkung an höheren, vorher nicht zur Position gehörenden Angelegenheiten verbunden (Remer/Wygoda 2003, S. 92). „Partizipation ist eine auf unterschiedlichen Niveaus mögliche Teilnahme der Mitglieder einer Organisation an Organisationsentscheidungen“ (Dörre 1996, S. 7). Partizipation kann sich auf das unmittelbare Arbeitsumfeld, auf das Unternehmen oder die überbetriebliche Ebene richten. Ich beziehe mich in dieser Untersuchung auf Partizipation im unmittelbaren Arbeitsbereich. In Übereinstimmung mit Minssen wird auch in dieser Untersuchung davon ausgegangen, dass von Partizipation erst ausgegangen werden kann, wenn Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse so einbezogen sind, dass sie Einfluss auf die Resultate des Prozesses gewinnen. „Partizipation ohne Gestaltungskompetenz wäre reine Sozialtechnologie, die sich zudem über kurz oder lang totläuft, weil sie keinen Motivationsschub hat“ (Minssen 1999, S. 131).

⁶ Vgl. Bsirske, F.; Endl, H.; Schröder, L.; Schwemmler M. (2003); vgl. „Wissen teilen = Wissen multiplizieren“. In: Mitbestimmung, Heft 8 (August), 2001.

⁷ Aus sozialpsychologischer und pädagogischer Sicht zählt soziale Anerkennung zu den stärksten Motivationen des Menschen. Anerkennung kann auch als Würdigung, Lob oder Respekt bezeichnet werden (Brockhaus 1986, S. 566). Die Begriffe werden in dieser Arbeit synonym benutzt.

1.1. Die Bedeutung von Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft

In den letzten drei Jahrzehnten taucht die Bedeutung von Wissen immer wieder in der Forschung als auch in der Presse auf, um den gesellschaftlichen Wandel von der Industriegesellschaft zur „Nachindustriellen Gesellschaft“, „Dienstleistungsgesellschaft“, „Informationsgesellschaft“, „Informierte Gesellschaft“, „Wissenschaftsgesellschaft“ oder „Wissensgesellschaft“ zu markieren bzw. fassbar zu machen. Während Wissenschaftler keinen Konsens bezüglich einer gemeinsam geteilten Namensgebung finden können, die die zukünftige Industriegesellschaft bzw. den Weg zu einer abgewandelten Industriegesellschaft beschreibt, so herrscht doch Einigkeit, dass von der Bedeutung von Wissen der Mechanismus zur gesellschaftlichen Veränderung ausgeht (Kreibich 1986, S. 7; Stehr 2001, S. 15ff.). Den unterschiedlichen Begriffen, die die zukünftige Industriegesellschaft charakterisieren sollen, „liegt der Befund zugrunde, dass der Umsatz der Ressource Information relativ zum Umsatz materieller und energetischer Ressourcen stark zugenommen hat“ (Kreibich 1986, S. 7). Die Quantität an Information verläuft nicht kontextlos, nicht beliebig. Die Zunahme an Information steht nicht per se für ein Mehr an Informationen, sondern für gezielte Information bzw. spezifisches Wissen, welches auf eine sukzessive Zunahme wissenschaftlichen und technologischen Wissens zurückzuführen ist (Kreibich 1986, S. 7, 8). Auf der Grundlage konnten und können Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) entstehen, die viele Seiten des wirtschaftlichen und sozialen Lebens radikal verändern, beispielsweise Arbeitsmethoden und Arbeitsbeziehungen, die Organisation von Unternehmen, den Kern der Aus- und Fortbildung sowie die Verständigungsweise zwischen Menschen (Stehr 2001, S. 13 ff.; Gross 2001, S. 21ff., Kreibich 1986, S. 8).

Warum wird Wissen und nicht Information zur Grundlage sozialer und wirtschaftlicher Dynamik?

Die grundlegende Bedeutung von Wettbewerbsfähigkeit hat sich gewandelt. Nach dem klassischen Wirtschaftsverständnis sind Unternehmen dort und dann wettbewerbsfähig, wo und wenn sie Preise erzielen, die die Kosten decken und eine angemessene Rendite verschaffen (Berg 1982, S. 14, 15). In der Zeit der Industrialisierung konnte das Wirtschaftswachstum durch den Einsatz der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Kapital als relativ gesichert angesehen werden (Stehr 2001, S. 170). Unter verschärften globalen Wettbewerbsbedingungen können Unternehmen kaum noch überleben, indem sie primär auf Kostendeckung setzen. Das Phänomen der Globalisierung der Volkswirtschaften und der Märkte hat eine Intensivierung des weltweiten Wettbewerbs durch mehr Waren, Dienstleistungen und Faktoren bewirkt. Die Fähigkeit von Unternehmen, langfristig im Wettbewerb bestehen zu können, erzwingt die fortdauernde Suche nach Wettbewerbsvorteilen. Konkurrenzvorteile können nicht mehr durch eine einseitige Beeinflussung der klassischen Produktionsfaktoren (Kapital, Boden, Arbeit) erzielt werden. Wirtschaftswachstum wird nicht länger an der Beweglichkeit dieser Faktoren festgemacht (Drucker 1993, S. 19; Stehr 2001, S. 11, 12, 170, 171). Der Bedeutungsverlust klassischer Produktionsfaktoren zeigt sich unter anderem darin, dass zwischen Mitte der 70er Jahre und zwischen Mitte der 90er Jahre ein Preisverfall bei Rohstoffen um 60% zu verzeichnen ist. Die globale Verfügbarkeit von Rohstoffen ist für diesen Preisverfall ausschlaggebend (Bürgel/Zeller 1998, S. 53). Auch der Anteil des Faktors Arbeit hat an den Produktionskosten abgenommen. In der Halbleiterindustrie beläuft er sich nur noch auf 12%, während der Faktor Wissen bereits 70% verzeichnet. In der Pharmaindustrie hat der Anteil von Wissen mit 50% den Anteil Arbeit mit 15% weit überholt. Auch in der Automobilindustrie beträgt der Anteil Arbeit zu den Produktionskosten nur noch 20-25% (Bürgel/Zeller 1998, S. 53). „Das Wissen wird heute immer schneller zum alleinentscheidenden Produktionsfaktor und hat das Kapital und die Arbeit

längst auf die Ersatzbank verwiesen“ (Drucker 1993, S. 36). Wissen ist zum entscheidenden vierten Produktionsfaktor avanciert.

Für Wettbewerbsfähigkeit ist nicht mehr die jeweilige Höhe der direkten Kosten der verschiedenen klassischen Produktionsfaktoren ausschlaggebend (Drucker 1993, S. 18). Das heißt nicht, dass Arbeit, Kapital und Boden überhaupt keine Rolle mehr spielen, sondern vielmehr, dass sie zweitrangig werden (Drucker 1993, S. 69). Wissen als immaterieller Faktor gilt als „Schlüssel“ und damit als entscheidende Ressource für fortdauernde Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und damit als Garant für das Wirtschaftswachstum einer Gesellschaft (Stehr 2001, S. 20, 21). Wissen in diesem Sinne ist kein Bestand, kein einmaliger Rohstoff, der sich durch seinen Nutzen verbraucht, sondern ein fortwährender Prozess, der Innovation und Produktivität ermöglicht. Wertzuwachs wird heute über Produktivität und Innovation auf der Grundlage von Wissensvermehrung entschieden. Aus Unternehmenssicht bedeuten Produktivität und Innovation die Anwendung von Wissen auf die Arbeit (Drucker 1993, S. 69). „Die eigentliche Ressource, die dafür sorgt, dass der Motor des modernen Kapitalismus weiter laufen kann, ist zusätzliches Wissen (Stehr 2001, S. 15). In vielen Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass das Wissen qualifizierter Mitarbeiter einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellt. Während Wettbewerbsfähigkeit kaum noch über die quantitativen und damit messbaren Faktoren Arbeit, Kapital und Boden entschieden werden kann, rückt das Wissen und damit der Mensch mit seinen Ideen, seiner Kreativität und seinen Begabungen in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Betrachtung (Drucker 1993, S. 19). Als immaterieller Produktionsfaktor sind Menschen in der Lage, Ideen, Verbesserungen anzustoßen und voranzutreiben, die eine schnelle Imitierbarkeit von Produkten und Prozessen erschweren. Im globalen Wettbewerb geht es unter dem Gesichtspunkt der Wettbewerbsfähigkeit nicht nur darum, unter gegebenen Wettbewerbsbedingungen zu bestehen, sondern um die Befähigung zu Innovation und Anpassung. Die Bedeutung von Innovation begrenzt sich nicht länger auf bahnbrechende Neuerungen und separierte Bereiche wie Forschungslaboratorien (Seufert u.a. 2002, S. 134). Im globalen Wettbewerb wird Innovation zur Aufgabe jedes Mitarbeiters. „Innovationen können darüber hinaus, auch durch Erneuerungen von Verbesserungen im „Daily Business“, d.h. in der täglichen Arbeitswelt, gekennzeichnet sein“ (Seufert u.a. 2002, S. 135). Unternehmen gehen davon aus, dass aufgrund der Einmaligkeit und Besonderheit menschlichen, spezifischen Wissens eine Differenzierung zur Konkurrenz möglich ist, so dass eine schnelle Imitation⁸ von Produkten und Prozessen ausgeschlossen werden kann.

Stehr prognostiziert, dass das „Wissen zum Motor und zur führenden Größe im Produktionsprozess wird, zur primären Voraussetzung für die weitere wirtschaftliche Expansion und die Herausbildung neuer Grenzen des wirtschaftlichen Wachstums in den entwickelten Ländern“ (Stehr 2000, S. 64).

1.1.1. *Wissensarbeit bedeutet mehr „als Dienst nach Vorschrift“*

In der Presse sind in den letzten Jahren immer wieder Artikel erschienen, aus denen hervorging, dass das Wissen in den Unternehmen vorhanden ist, aber kaum genutzt wird. So stellen Zucker und Schmitz fest, dass ca. 60% des Wissens ungenutzt bleiben. Auch bei Schüppel ist zu lesen, dass Unternehmen weniger als die Hälfte ihres zur Verfügung stehenden Wissens nutzen (Schüppel 1996, S. 49). Offenbar wird in vielen Fällen das Wissen „in den Köpfen qualifizierter Mitarbeiter“, den sogenannten Wissensträgern⁹, und das Wissen in Form von Dokumentationen

⁸ Der Nachahmungstrieb kann alle möglichen Formen annehmen, etwa das Nachahmen anderer Organisationen z.B. durch das Übernehmen von Managementmethoden wie TQM, Reengineering, Gruppenarbeit, Downsizing. In der Industrie ist diese Form des „Cloning“ besonders beliebt, „da alle dem Besten ihres Gebiets nacheifern wollen“ (Burke 1998, S. 55).

⁹ Synonym wird in der Wissenschaft auch von Wissensarbeitern gesprochen.

nicht kommuniziert und genutzt. Hierzu stellen sich zunächst zwei Fragen: 1. Wer sind die Wissensarbeiter und 2. Warum sind sie wichtig?

Stehr hat herausgestellt, dass der Trend zur Wissensgesellschaft noch kein erreichter Zustand ist, sondern eher als Prozess verstanden werden muss, in dem wir uns bereits befinden (Stehr 2001, S. 119ff.; vgl. Drucker 1993, S. 18). Wie in dem vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, hat die Bedeutung der klassischen Produktionsfaktoren abgenommen. Es kann eine Verschiebung von harten, also materiellen, zu weichen, immateriellen, Faktoren festgestellt werden. Wissensträger sind in diesem Kontext qualifizierte Angestellte, die sich dadurch auszeichnen, dass sie ihre spezifischen kognitiven Kenntnisse einbringen. Ihre Arbeitsgrundlage ist das Wissen in ihren Köpfen. Diese Entwicklung spiegelt sich im Rückgang der Produktionstätigkeiten am gesamten Arbeitskräftebedarf wieder. Bürgel geht davon aus, dass zwischen 1991 und 2010 rund 1,2 Millionen Arbeitsplätze im Produktionsbereich in den alten Bundesländern verloren gehen werden (Bürgel 1998, S. 53). Die Bedeutung produktionsorientierter Tätigkeiten beläuft sich heute nur noch auf ein Drittel bis ein Viertel aller Erwerbstätigen und wird auch weiterhin zurückgehen, während der Anteil an Dienstleistungen innerhalb des tertiären und sekundären Sektors kontinuierlich zunehmen wird (Deutschmann 2001, S. 60). In Anbetracht dieser Entwicklung von manuellen zu kognitiven Tätigkeiten ist die Mehrheit der beschäftigten Bevölkerung bereits als Wissensarbeiter¹⁰ tätig. Wissensarbeiter verfügen selbst über ihre Produktionsmittel: Wissen, Information, Einschätzung (Toffler 1995, S. 60). Hinter der Definition von Wissensarbeit verbirgt sich aber mehr als jede Facharbeit oder klassisch professionelle Tätigkeit, die sich Arbeitnehmer durch einen Ausbildungsprozess angeeignet haben (Willke 1998, S. 161). Die Bedeutung von Wissensarbeit begrenzt sich nicht auf reproduktive „Handlungen in einem rationalisierten Gefüge nach Vorschriften“ ohne persönliche Entscheidungsvollmacht (Stehr 2001, S. 9). Was soll ein Wissensarbeiter aus Wissenssicht tun bzw. was wird von ihm als Wissensarbeiter in einer Wissensgesellschaft erwartet? Unternehmen streben unter globalen Wettbewerbsbedingungen Wettbewerbsfähigkeit an. Dabei geht es Unternehmen weder heute noch zukünftig nur um das Bestehen unter gegebenen Wettbewerbsbedingungen, sondern um eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Position am Markt, und dazu ist die Befähigung zu Innovation und Anpassung der gesamten Wirtschaftsorganisation und ihrer betrieblichen Akteure erforderlich. Die Dynamik, die von einem internationalen Wettbewerbsumfeld bestimmt wird, verläuft unberechenbar und verlangt von Unternehmen eine fortdauernde Flexibilität, sich auf neue Marktanforderungen einzustellen. Die Befähigung zu Innovation und Anpassung betrifft alle betrieblichen Akteure eines Unternehmens. Mitarbeiter, Führungskräfte und auch das obere Management haben sich wettbewerbsfähig zu verhalten. Innovation und Anpassung sind daher in einem umfassenderen Sinne zu verstehen. Wissen ist die Basis für Innovation und Anpassung. Wissensarbeit in diesem Sinne muss daher kontinuierlich revidiert und permanent als verbesserungswürdig angesehen werden (Willke 1998, S. 161). Wissensarbeit fordert die aktive Teilnahme jedes Mitarbeiters und damit seine Bereitschaft und sein Engagement, sich als lernwillig und lernfähig einzubringen. Es geht um mehr als Dienst nach Vorschrift, also um mehr Einsatz, als für die sachgerechte Erfüllung einer übertragenen Aufgabe erforderlich ist (Abraham/Büschges 1997, S. 45). Es geht um die Bereitschaft der Mitarbeiter, immer wieder neu zu lernen, Wissen immer wieder neu aufzubauen und weiterzugeben¹¹.

¹⁰ In dieser Arbeit werden die Begriffe Wissensarbeiter, Wissensträger und Mitarbeiter synonym verwendet.

¹¹ Willke, Glotz und Franzpötter heben in ihrer Definition von Wissensarbeitern stärker die Gruppe der hochqualifizierten Angestellten hervor. Ihr spezifisches Wissen betrachten sie für die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen als kritische Produktivkraft für die Lern- und Innovationsfähigkeit von Organisationen. Sie berufen sich in ihrer Wahrnehmung des Wissensarbeiters auf die Definition von Reich, der unter Wissensarbeitern Symbolanalytiker versteht und seine Definition auf die Gruppe der Journalisten, Manager, Finanzdienstleister, Berater, Politiker, Lehrer, Lobbyisten, Juristen, Designfachleute, Wissenschaftler und Bürokraten beschränkt (Willke 1998, S. 161, Glotz 2002, S. 52, 53, Franzpötter 2000, S. 163, Reich 1996, S. 252). In dieser Arbeit wird der Begriff Wissensarbeiter breiter gefasst. Einfach qualifizierte Angestellte sowie

Die Mehrzahl der Unternehmen nutzt weniger als die Hälfte ihres zur Verfügung stehenden Wissens, damit vergeben sie sich entscheidende Wettbewerbsvorteile. Es ist daher nicht erstaunlich, dass die „gegenwärtige Renaissance des Themas Wissensgesellschaft und damit auch die Bedeutung von Wissen nicht von der Soziologie oder der Politikwissenschaft, sondern von der Managementtheorie“ ausgelöst wurde (Willke 1998, S. 163).

Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen zu verstehen und so zu organisieren, dass das individuelle Wissen in die Organisation einfließen kann und die Organisation ihrerseits Wissen und Bedingungen anbieten kann, so dass ein fortwährender wechselseitiger Wissensaufbau und Wissenstransfer möglich wird. „Organisationales Lernen“ wird damit zu einer wichtigen Zielsetzung von Unternehmen (Willfort 2001, S. 2).

1.1.2. Wissensarbeit braucht „Subjektivität“

Wenn die neuen Anforderungen betrachtet werden, die an einen Wissensarbeiter gestellt werden, dann stellen sich folgende Fragen: Warum sollten Mitarbeiter ihr umfangreiches Wissen in ein Unternehmen einbringen? Warum sollten Mitarbeiter kontinuierlich lernen wollen? Warum sollten sie über Verbesserungen nachdenken und ihre Vorschläge und Ideen einbringen? Zu welchen Auswirkungen hat es bereits geführt, dass offensichtlich auf einen großen Anteil ihres Wissens, wenn auch vom Management unbeabsichtigt, verzichtet worden ist?

Die Befähigung zu Anpassung und Innovation setzt voraus, dass Mitarbeiter einerseits die Bereitschaft und die Kompetenz besitzen, sich immer wieder auf neue Situationen einzulassen, also am dynamischen Wandel eines Unternehmens zu partizipieren, und andererseits Rahmenbedingungen, die Unternehmen zur Verfügung stellen, um überhaupt Wissen entwickeln, anwenden und austauschen zu können. Wissensarbeit heißt auf dieser Grundlage nichts anderes als lebenslanges Lernen durch Mitarbeiter mit Unterstützung ihrer Organisation. Aus Managementsicht ist damit ein erweiterter Zugriff auf das Arbeitsvermögen von Mitarbeitern verbunden (Moldaschl/Sauer 2000, S. 206). Die Möglichkeit des Lernens und im Sinne des Unternehmens zu denken und zu handeln, sich als Mitarbeiter sozusagen eigenverantwortlich an der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu beteiligen, ist für Voß und Pongratz nichts weiter als eine neue Form und „Qualität betrieblicher Herrschaft“. Mit dem Wandel vom Arbeitnehmer zum „Arbeitskraftunternehmer“ ist ihrer Ansicht nach die Ausbeutung des ganzen Menschen verbunden. Kreativität, visionäres Denken, emotionale Intelligenz sind modische Schlagworte und damit nichts weiter als Tarnung, um den Weg einer umfassenden Instrumentalisierung des Menschen zu bewirken (Pongratz/Voß 2000, S. 225-247).

Die Autoren machen deutlich, dass sie immer noch auf die Analyse überkommener Machtstrukturen fixiert sind, die sich aus der Differenz von Kapital und Arbeit ergeben. Wirtschaftliches Handeln basiert immer weniger auf einer starren Trennung von Arbeit und Kapital. Im Vordergrund stehen Faktoren wie Denken und damit Wissen und Handeln, und zwar auf der Grundlage von Wissen (Nordhause-Janž/Pekruhl 2000, S. 19). Die Komplexität wirtschaftlichen Handelns sorgt dafür, dass die Trennung zwischen Denken und Handeln durchlässiger, fließender wird. Führungskräfte sind auf das Wissen und zielorientierte Handeln ihrer Mitarbeiter angewiesen. Die Wissensbestände eines Unternehmens und die Dynamik der internationalen Wirtschaft sind so vielschichtig und komplex, dass Führungskräfte und das Management nicht mehr alles wissen können. Sie sind auf selbständige und eigenverantwortliche

auch mittlere Beamte sind vom Wandel zur Wissensgesellschaft betroffen. Sie führen heute mehrheitlich wissensintensive Jobs aus. Die Fähigkeit zu Innovation setzt nicht zwangsläufig einen hochqualifizierten Abschluss voraus.

Mitarbeiter angewiesen, die sich um die Optimierung von Arbeitsabläufen, Fragen der Qualitätssicherung, Optimierung logistischer Abläufe, Fragen des Personaleinsatzes sowie die Bewältigung sozialer Prozesse in Gruppen weitgehend autonom kümmern (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000, S. 19; Minssen 1999, S. 129ff.). Die Tatsache, dass immer mehr Manager Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewähren möchten, wird neben Voß/Pongratz auch von anderen Industriesoziologen unterschiedlich bewertet. Laut Kocyba sorgt damit das Management dafür, dass „Mitarbeiter zu Schuldner werden“ (Kocyba 2000b, S. 135), laut Deutschmann zeigt sich darin „die Position der Schwäche des Managements“ (Deutschmann 2001, S. 66), und laut Sennet sorgen Umbruchprozesse in Unternehmen für die Entwicklung zu einem flexiblen Menschen, der sich individuell zerstört (Sennet 2000, S.38). Nach Schumann sind diese Positionen nicht mehr als „hochstilisierte Verallgemeinerungen von Einzelercheinungen“ (Schumann 2002, S. 333)¹². Littek und Heisig haben bereits 1985 in einer Untersuchung der Industrieverwaltung festgestellt, dass Folgen von Technisierung und Reorganisation mit größeren Arbeitsumfängen und Verantwortlichkeiten verbunden waren, durch die viele Beschäftigte einen Bedeutungszuwachs erfahren haben (Littek/Heisig 1985, S. 237). Der gesellschaftliche Trend der Individualisierung geht weder an Führungskräften noch an Mitarbeitern vorbei. Es sind nicht nur die jungen Mitarbeiter, die nach Anerkennung¹³, Respekt und Eigenverantwortung streben (Krystek u.a. 1995, S. 69; Kocyba 1999, S. 96). So wie sich nicht alle Führungskräfte damit rühmen, Mitarbeitern Eigenverantwortung und Freiräume zu verweigern (Bosch 2000, S. 257). Subjektivität¹⁴ wird nicht nur von Mitarbeitern eingefordert, sondern auch durch diese von Vorgesetzten gefordert (Kocyba 1999, S. 97). Hier liegt ein reziprokes Verhältnis vor. Zur Zeit der Industrialisierung wurde auf Seiten der Mitarbeiter fehlende Subjektivität durch hohe Entlohnung gekauft und damit von den Arbeitern „in Kauf genommen“ (Senghaas-Knobloch 2000, S. 103, 104). Das Bedürfnis nach Anerkennung, Respekt und in dem Zusammenhang das Recht auf Eigenständigkeit und Meinungsäußerung war auch schon beim Arbeiter der Industriegesellschaft vorhanden. Die gesellschaftlichen Bedingungen und in dem Zusammenhang das herrschende fordistisch-tayloristische System sorgten dafür, dass Subjektivität nicht zur Geltung kommen konnte und durfte (Kotthoff 2000, S. 27-36; Voswinkel 2000, S. 39-43; Kratzer 2001). Im Kontext der Wissensgesellschaft reduziert sich die hierarchische Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetztem nicht mehr auf die Pflicht des Vorgesetzten zur Fürsorge gegenüber den Arbeitnehmern, sondern auf seine Pflicht, Mitarbeiter als selbständige Wesen mit eigenem Kopf und damit eigenen Fähigkeiten, Ressourcen, Leistungen, Begabungen zur Geltung zu verhelfen (Voswinkel 2000, S. 39-41). Das wiederum bedingt auch die Fähigkeit zu Subjektivität auf Seiten von Vorgesetzten.

¹² An der Stelle muss angemerkt werden, dass sich die Untersuchungen der Industriesoziologie überwiegend auf Bereiche der industriellen Produktion beziehen. Insofern bleibt offen, ob die Mehrheit der Arbeiter bzw. die klassischen Angestellten ihre Situation in Wandlungsprozessen als Form der Ausbeutung, Zerstörung oder Unterdrückung definieren würden. Türk kritisiert, dass sich die Arbeits- und Betriebssoziologie nach wie vor auf die Untersuchung des klassischen Industriearbeiters fixiert und dadurch „wesentliche Beschäftigtengruppen theoretisch und empirisch unberücksichtigt bleiben“ (Türk 1995, S. 20, 28). 1995 waren bereits nur 25% der Beschäftigten in der Industrie tätig (Türk 1995, 20).

¹³ Anerkennung wird in der soziologischen Analyse als Grundlage der Identitätsbildung und des Selbstwerts und als Medium der Moral verstanden (Holtgrewe u.a. 2000, S. 9).

¹⁴ Restrukturierung von Unternehmen und Märkten verändert die Form der Nutzung von Arbeitskraft und Gestaltung von Arbeitsverhältnissen. Es werden Bedingungen geschaffen, die dazu führen, dass Mitarbeiter und Management mehr als bislang üblich dieselben Ziele verfolgen. Die Begriffe Subjektivität und Subjektivierung bringen zum Ausdruck, dass Mitarbeiter mehr Handlungspotenziale erhalten bzw. erhalten sollen. Die Dialektik von Herrschaft und Autonomie nimmt ab, daraus ergeben sich neue Verhältnisse von Markt und Hierarchie (Moldaschl/Sauer 2000, S. 205-224; Pongratz/Voß 2000, S. 225-248). Die subjektiven Potenziale und Ressourcen (Subjektivität) von Beschäftigten, d.h. ihre kreativen, problemlösenden kommunikativen Fähigkeiten, ihre Motivation, ihr Engagement, ihr Gefühl, werden zum zentralen produktiven Faktor. Die Trennung von Arbeitskraft und Person, wie sie unter fordistisch-tayloristischen Arbeitsbedingungen üblich war, löst sich partiell auf. Subjektivität erhält eine höhere ökonomische Bedeutung (Kratzer 2001).

Die Tatsache, dass Unternehmer bislang nur begrenzt das Wissen ihrer Wissensträger berücksichtigt haben, kann dahingehend gedeutet werden, dass Mitarbeiter frustriert und geradezu unterfordert sind, weil ihr Wissen keine Verwendung und keine Aufmerksamkeit findet. Wenn der aggressive Begriff „Ausbeutung“ überhaupt verwendet werden muss, dann doch eher in der fehlenden „Ausbeutung“ des Wissens von Mitarbeitern. In jüngster Zeit haben diesbezüglich einige Untersuchungen für Aufsehen gesorgt, so hat das Gallup Institut ermittelt, dass nur 16% (2001) aller Arbeitnehmer ihre Arbeit in Deutschland mit Einsatzfreude wahrnehmen. 2002 lag die Zahl engagierter Mitarbeiter bei 15%. Dieses Ergebnis hat nichts damit zu tun, dass sich Mitarbeiter umfassend ausgebeutet fühlen. Sie schalten gedanklich nicht ab wegen zu viel Einbringens von Kreativität, zu viel Einbringens von Erfahrungswerten, zu viel Meinungsäußerung, kurzum: zu viel Subjektivität, sondern genau wegen des Gegenteils¹⁵. Die schlechten Ergebnisse der Untersuchung werden auf schlechtes Management und in dem Zusammenhang auf autoritäres Verhalten von Vorgesetzten, fehlende Meinungsäußerung, unklare Arbeitsaufgaben und Erwartungen zurückgeführt. „Auch litten sie darunter, dass ihre Ansichten kaum Gewicht hätten - und dass ihre Chefs sich nicht genug für sie interessieren (Pilgramm 2002, S. V1). Der Wissensarbeiter von heute leidet offensichtlich nicht an Ausbeutung und er leidet anscheinend auch nicht direkt unter „einschlägigen Sozial- Psychotechniken, die quasi „direkt“ auf die Subjektivität der Beschäftigten und ihre Präferenzen zugreifen“ (Deutschmann 2001, S. 66). Der Typus des Arbeitskraftunternehmers, also der ganzheitlich ausgebeutete Wissensarbeiter existiert bislang nicht. Arbeit bedeutet für den Menschen nicht mehr nur Geld als Grundlage der Existenzsicherung. Die Bereitschaft zur Leistung und damit zum Lernen, die Motivation zur Abgabe von Wissen kann nicht über Geld allein gesteuert werden (Krystek u.a. 1995, S. 69). Vertrauen¹⁶ ist eine notwendige Voraussetzung. Ohne Vertrauen bleibt das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und fließt nicht in Organisationen ein. Mitarbeiter suchen Anerkennung, Respekt und damit auch Würdigung in der Arbeit und durch ihre Arbeit. „Anerkennung ist einer langen sozialtheoretischen und sozialpsychologischen Tradition zufolge Voraussetzung der Identitätsbildung (Holtgrewe u.a. 2000, S. 11).“ Mitarbeiter in einem Unternehmen wollen gesehen werden, gehört werden und verstanden werden und das in einem kulturellen Umfeld, in dem sie Vertrauen entwickeln können. In Arbeitserfahrungen und Arbeitsbeziehungen spielen Fragen der Anerkennung und des Respekts, „die nicht in materiellen Interessen aufgehen“ aus Sicht von Arbeitenden schon immer eine wichtige Rolle (Holtgrewe u.a. 2000, S. 10).¹⁷ Die Bildung von Vertrauen setzt wiederum authentische, also glaubwürdige Vorgesetzte voraus, die in der Lage sind, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen. Genau in diesem Kontext scheint es laut der Gallup Auswertung gravierende Probleme zu geben¹⁸. Vertrauensvolle Beziehungen verlangen von Vorgesetzten einen einfühlsamen Umgang mit Mitarbeitern und keine taktisch motivierten Gespräche, seelenlose Rituale, die Kommunikation zur Floskel erstarren lassen. So werden Mitarbeiter in doppelter Hinsicht systematisch demotiviert, und zwar erstens durch einen ignoranten-rationalen

¹⁵ Vergleichen hierzu auch Symptome innerer Kündigung: Typische Jäger, stets bei der Mehrheit zu finden, keine Vorschläge, keine Kritik einbringen etc. (Krystek u.a. 1995, S. 45; Gross 1992, S. 87ff.).

¹⁶ Vertrauen bedeutet emotionale Sicherheit, einem anderen Menschen und dem eigenen Dasein offen gegenüberzutreten und sich hingeben zu können. Es ist Grundlage jeglicher nahen zwischenmenschlichen Beziehung (Brockhaus 1994, S. 282). Vertrauen in Zusammenhang mit Arbeit kann auch definiert werden als „die Erwartung in das Handeln Dritter, dass diese auf eine einseitige, freiwillige Vorleistung nicht durch Ausbeutung reagieren. Von Vertrauen lässt sich demnach nur in Situationen sprechen, in denen keine Möglichkeit der restlosen Kontrolle des Handelns anderer besteht“ (Beckert, Metzner, Roehl 1998, S. 60).

¹⁷ Siehe hierzu auch Bolte/Treutner (1983), Becker-Schmidt u.a. (1984), Baethge (1991), Kleemann u.a. (1999), Fraser (1998), Frerichs (1997). Holtgrewe u.a. merken zu dieser Literatur kritisch an, dass die Bedeutung von Anerkennung bisher noch nicht systematisch genug untersucht wurde (Holtgrewe u.a. 2000, S. 10).

¹⁸ Auch Krystek u.a. stellen fest, dass die „große Chance der Führung, zum Handeln zu motivieren und die inneren Antriebskräfte der Mitarbeiter zu kanalisieren, in der Praxis immer noch vertan wird, ja in ihr Gegenteil verkehrt: Führungsstil und -formen demotivieren und blockieren die Antriebskräfte der Geführten noch zu häufig“ (Krystek u.a. 1995, S. 80ff.).

Führungsstil und zweitens durch den systematischen Verzicht auf ihr umfassendes Wissen. Mitarbeiter leiden unter fehlender Autenzität ihrer Vorgesetzten und unter fehlender Akzeptanz ihrer Wissensarbeit. Führungskräfte betonen zwar immer wieder, dass sie sich engagierte und motivierte Mitarbeiter wünschen, aber sie scheinen nicht zu wissen, wie sie zu Mitarbeitern das dafür notwendige Vertrauensverhältnis aufbauen. In diesem Zusammenhang gibt es keinen Beweis dafür, dass Führungskräfte oder auch Manager Sozial- und Psychotechniken bewusst manipulativ anwenden. Es kann eher davon ausgegangen werden, dass viele Führungskräfte nicht wissen, wie Respekt und Anerkennung vermittelt werden und auf der Basis ein vertrauensvolles Verhältnis zu Mitarbeitern entwickelt wird. Die ökonomische Theorie geht weitestgehend von der theoretischen Analyse rationalen Verhaltens aus und legt demzufolge das Menschenbild des „rational man“ zugrunde (Bleicher 2001, S. 399). Schlechtes Management kann in dem Zusammenhang sehr viel mit Nicht-Wissen im sozialen Umgang mit Mitarbeitern zu tun haben¹⁹. In der Folge kann eine daraus resultierende Unsicherheit zu Selbstentfremdung, Selbstdarstellungszwängen und damit eben zu Inauthenzität im Verhalten von Führungskräften führen²⁰, die, wie die Gallup Studie deutlich macht, bei Mitarbeitern zu Demotivation und erlebter Missachtung führt. Der damit verbundene gesamtwirtschaftliche Schaden beläuft sich laut der Ergebnisse der Gallup Studie auf einen Wert zwischen 221, 4 und 221,1 Milliarden Euro pro Jahr (Pilgramm 2002, S. V1).

1.1.3. Der Wissensträger im Mittelpunkt des Konzepts Wissensmanagement

Das Konzept Wissensmanagement ist in Mode. Immer wieder erscheinen neue Artikel, Aufsätze und Bücher und wieder neue Modelle, begleitet von diversen Konferenzen national wie international, die sich mit dem Konzept Wissensmanagement befassen. Unternehmen haben inzwischen Pilotprojekte gestartet und zum Teil auch Abteilungen eingerichtet, damit der verborgene Schatz des Wissens ans Licht befördert werden kann. Mittlerweile werden Preise vergeben für Firmen, die im Rahmen von Wissensmanagement scheinbar beachtliche Erfolge erzielt haben.

Warum also dieses Aufheben um das Konzept Wissensmanagement?

In der Vergangenheit haben sich moderne Unternehmenskonzepte bereits die Kritik an einer reinen tayloristischen Betriebsorganisation zu eigen gemacht (Kocyba 2000b, S. 133).

Konzepte wie Business Process Reengineering und Total Quality Management wurden von vielen Unternehmen eingesetzt, um Prozesse durch das Ausnutzen technologischer Rationalisierungspotenziale radikal neu zu gestalten oder bestehende Prozesse im Sinne einer effizienteren Organisation abzuwandeln. Beide Konzepte stehen beispielhaft für einen organisatorischen Trend, der auf einen Abbau von Hierarchien und auf eine dadurch ausgelöste Dezentralisation von Entscheidungen abzielt. Darüber hinaus ist mit dem Aufkommen neuer Konzepte ein Strategiewechsel von der Massenproduktion hin zu stärkerer Orientierung an individuellen Wünschen einzelner Kunden verbunden.

Die Praxis zeigte, dass Unternehmen mit der Umsetzung von Konzepten wie Business Process Reengineering und Total Quality Management keine durchschlagenden Erfolge verbuchen

¹⁹ In sehr vielen Firmen, ob bewusst oder unbewusst, herrscht ein tief verwurzeltes Misstrauen gegenüber Mitarbeitern, Marktpartnern und der Öffentlichkeit. Dieses Misstrauen prägt eine Unternehmenskultur wesentlich und wird durch eine Überbetonung von Sicherheit und Ordnung sichtbar. Grund dafür ist, dass auch heute noch der rational economic man als Menschenbild zugrundegelegt wird. In diesem Verständnis leisten Mitarbeiter einen wirtschaftlichen Beitrag, verhalten sich passiv und müssen von der Organisation kontrolliert werden (Krystek u.a. 1995, S. 104).

²⁰ „Seine Entscheidungen sind auf Pseudoharmonie ausgerichtet und lassen oft jede Konsequenz vermissen. Er kontrolliert nur oberflächlich und äußert selten Anerkennung“ (Krystek u.a. 1995, S. 141, 142).

konnten. Verhaltensaspekte der betrieblichen Akteure wurden nicht mit berücksichtigt (Bleicher 2001, S. 399). Es kam daher weder zu einer erhofften gesteigerten Produktivität noch zu einer Neubesinnung auf Kundenorientierung und Prozessorientierung. Die Bedeutung des Menschen wurde in der Umsetzung dieser Konzepte vergessen. In dem Konzept Wissensmanagement steht der Mitarbeiter als Wissensträger wieder im Mittelpunkt wirtschaftlicher Betrachtung. Dabei greift der Ansatz Wissensmanagement Ideen humanzentrierter Ansätze und Ideen des Prozessmanagements auf und erweitert diese zu einer umfassenden Organisation eines wissensorientierten Unternehmens (Willke 2002, S. 16).

Ziel des Konzeptes „ist der effektive und effiziente Einsatz der Ressource Wissen als knappes Gut, um dadurch dauerhafte und möglichst schwer kopierbare Wettbewerbsvorteile zu erreichen“ (Bürgel 1998, S. 57). Wissensmanagement will die systematische Nutzung und Weiterentwicklung der Ressource Wissen und damit eine Neubesinnung auf Kundenorientierung und Prozessorientierung. Optimierungspotenziale liegen heute nicht mehr in den weitgehend repetitiven Prozessen eines Produktionsbereiches. Von größerer Bedeutung sind Optimierungspotenziale in den marktnahen Funktionsbereichen Marketing, Vertrieb, aber auch Forschung, Entwicklung und allgemeine Verwaltung. Dort befindet sich Wissen über Kunden, Wissen über neue Technologien, Wissen über neue Produkte usw. Wettbewerbsvorteile und damit die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängen davon ab, wie dieses umfangreiche Wissen gemanagt wird. Das Konzept eines umfassenden Wissensmanagements basiert auf drei Gestaltungsfeldern:

1. Das Personal: Hier geht es um die Förderung und Nutzung individueller Qualifikationen und Wissenspotenziale sowie um den Aufbau einer wissensorientierten Unternehmenskultur.
2. Die Organisation: Hier geht es um die Förderung, Nutzung und Pflege des kollektiven Wissens in einer lernenden Organisation und die Bereitstellung lernförderlicher Rahmenbedingungen.
3. Die Technik: Hier geht es um die Unterstützung der individuellen und kollektiven Wissensentwicklung durch technologische Informations- und Kommunikationsstrukturen.

Technische, organisatorische und personelle Rahmenbedingungen sollen so gestaltet sein, dass Mitarbeiter dazu veranlasst werden, ihr Wissen zu teilen und in die Organisation zu verteilen. Erst das Zusammenspiel individueller Handlungsfähigkeit und organisatorischer Rahmenbedingungen ermöglicht Kompetenz. Wissensmanagement aus Unternehmenssicht bedeutet Möglichkeiten zu schaffen, damit Kooperation und Kommunikation entlang von Prozessketten zur täglichen Arbeitspraxis gehören. Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden, ihre Tätigkeit im Zusammenhang des Gesamtprozesses zu sehen, dafür sind Kenntnisse über den Ablauf des Gesamtprozesses, über Schnittstellen und auch über die Tätigkeit weiterer Mitarbeiter in der Prozesskette notwendig.

Das sind die grundlegenden Merkmale, die Wissensmanagement als ganzheitliches Konzept postuliert.

1.2. Zielsetzung der Arbeit und Kernthesen

Kernthese der Arbeit ist, dass der Erfolg von Wissensmanagement von der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen eines Unternehmens abhängt. **Kernthesen**

Wenn Mitarbeiter kaum eine Chance im Unternehmen haben, ihr Wissen in organisatorischer, technischer oder auch personeller Hinsicht einzubringen, kann und wird das Konzept keinen Erfolg erzielen.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen wird in der Arbeit definiert als:

- notwendige Voraussetzung für Wissensaufbau und Wissenstransfer
- das entscheidende Erfolgsprinzip für Wissensmanagement
- Schlüssel für innovative Unternehmen
- angemessene Reaktion auf den gesellschaftlichen Wandel: Die Menschen haben heute eine bessere Ausbildung und andere Ansprüche an Arbeit als zu Beginn des Industriezeitalters.

Erfolg wird in der Arbeit definiert als:

- Bereitschaft und Fähigkeit von Vorgesetzten, Eigenverantwortung von Mitarbeitern zu fördern und zu fordern
- die Entwicklung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter als Wissensträger wirken können.

Diese Arbeit leistet einen empirischen Beitrag zu den Chancen, Möglichkeiten und Grenzen, die mit der Einführung von Wissensmanagement in der Dienstleistungsbranche aus der Sicht von Mitarbeitern verbunden sind. Dabei wird deutlich werden, dass die Schwierigkeiten in der Anwendung des Konzepts nicht in unzureichenden theoretischen Modellen oder technischen Schwierigkeiten liegen.

Ausgehend von einem konkreten Unternehmensfall wird hinterfragt, welche Chancen und Risiken mit der Einführung von Wissensmanagement in kundenrelevanten Prozessen verbunden sind. Als Chance wird hier gesehen, dass mit der Einführung von Wissensmanagement

- Mitarbeiter die Verantwortung für ihr Handeln übernehmen können.
- Zusammenarbeit die Produktivität der Arbeit erhöht.
- Mitarbeiter durch selbständiges Arbeiten motivierter sind.
- Transparenz (Ansprechpartner, Prozesse, Produkte) geschaffen wird, durch die Zeit und Geld gespart werden kann.
- die Unternehmensbindung zunimmt.
- Innovationsfähigkeit gefördert wird.

Als Risiko wird hier gesehen, dass mit der Einführung von Wissensmanagement

- Arbeitsweisen der Industriezeit beibehalten werden: Wissen archiviert, aber nicht ausgetauscht wird.

- die Vorteile nicht zum Tragen kommen können, weil Führungskräfte Machtverlust befürchten und Angst vor Politisierungstendenzen der Mitarbeiter haben.
- kein Bewusstseinswandel eintritt.
- ein enormer Zeitaufwand verbunden ist. Weiche Faktoren wie Ehrlichkeit, Offenheit und Vertrauen können nur langfristig entwickelt werden und werden durch Personalabbau, Restrukturierungsvorhaben und durch die Bedeutung des Shareholder Value häufig konterkariert.

Diese Arbeit möchte deutlich machen, dass das Managen von Wissen kaum Wirkung erzielen wird, wenn Mitarbeiter im operativen Bereich nur begrenzt an Entscheidungsprozessen mitwirken können. Häufig wird zwar der Einsatz und das Engagement von Mitarbeitern propagiert, aber tatsächlich schaffen nur wenige Unternehmen Bedingungen, die es Mitarbeitern ermöglichen, am Unternehmensgeschehen mitzuwirken. Zu oft wird der Einfluss von Mitarbeitern mit Skepsis betrachtet. Dabei muss die Qualität der Argumente mehr zählen als die Hierarchie.

1.3. Untersuchungsgegenstand

1.3.1. Wettbewerbsfähigkeit bei der Festnetzsparte Deutsche Telekom-T-Com²¹

Die Deutsche Telekom ging 1994 aus der Privatisierung des Telekommunikationsbereiches der Deutschen Bundespost hervor. Das Unternehmen musste und muss nach wie vor die Wandlung von einer Behörde in privatwirtschaftliche Strukturen bewältigen. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten waren 1995 noch Beamte, aus denen Angestellte in einem leistungsorientierten, im Wettbewerb stehenden Unternehmen geworden sind (Blutner u.a. 2002, S. 14, 31). Die Festnetzsparte T-Com ist die älteste und bezüglich der Beschäftigtenzahl die größte Säule des Konzerns.²² Seit dem 1. August 2003 tritt die Festnetzsparte T-Com als eigenständige Marke unter dem Dach des Telefon-Konzerns auf.²³ Ende 2003 lag der Mitarbeiteranteil in Deutschland für die Division T-Com durchschnittlich bei 105.000 Mitarbeitern. Davon sind ca. 40% Beamte (ca. 44.000 Mitarbeiter) und weitere 7% beurlaubte Beamte. T-Com ist der größte Anbieter von Telefondiensten (Festnetz und Zusatzdiensten) in Deutschland. Auch bei breitbandigen Internetanschlüssen DSL ist T-Com Marktführer. Einen neuen Markt stellen Produkte wie Wireless Lan (WLAN) dar. Es wird davon ausgegangen, dass von diesen kabellosen Netzwerken positive Wachstumseffekte ausgehen (Preissner 2003, S. 66ff.)²⁴.

Die Ertragskraft des Geschäftsbereichs T-Com wird durch zunehmenden Wettbewerb immer intensiver angegriffen. Die Vorgaben der Regulierungsbehörde ermöglichen keine freie und uneingeschränkte Preisgestaltung. Die damit verbundenen wirtschaftlichen Nachteile hat T-Com bereits 1998 mit der Öffnung des Marktes zu spüren bekommen. Ferngespräche und Auslandstelefonate konnten von dem Zeitpunkt an durch Wettbewerber günstiger angeboten

²¹ Der Konzernbereich T-Com hat seinen wirtschaftlichen Schwerpunkt im Festnetzgeschäft (Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG 2003).

²² Die anderen Geschäftsbereiche (auch Säulen, Divisionen oder Sparten genannt) des Konzerns Deutsche Telekom AG lauten: T-Mobile (Mobilfunk), T-Systems (IT-Lösungen) und T-Online (Internet) (Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG 2003).

²³ Vgl. Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG 2003, S. 68.

²⁴ Vgl. Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG 2003, S. 68.

werden²⁵. Die Telekommunikationsfirma Arcor nutzt z.B. das Netz der Deutschen Bahn und ist seit der Liberalisierung Konkurrent der Deutschen Telekom. Darüber hinaus gibt es Unternehmen, insbesondere regionale Stromversorger und Stadtwerke, die regionale Telekommunikationsnetze vorhalten. Auch ausländische Firmen wie z.B. Colt (City of London Telecommunication) bauen ausgehend von eigenen Netzen eine eigene Hochleistungsinfrastruktur auf. Der Wettbewerb im Privatkunden-Festnetzbereich läuft zum einen über Call-by-Call Angebote und zum anderen über Pre-Selection. Beim Call-by-Call Modell wird vom Endkunden bei jedem Anruf der billigste Telekommunikationsanbieter ausgewählt. Das Geschäftsmodell bedeutet für die neuen Telekommunikationsunternehmen nur geringe Investitionskosten und damit niedrige Markteintrittsbarrieren. Durch sinkende Endkundenpreise und hohe Einkaufspreise für die Leitungen bei der Deutschen Telekom ist ein starker Wettbewerb im Privatkunden-Festnetzbereich entstanden.

Seit dem 25.04.2003 hat sich dieser Trend verstärkt. Telefonkunden können auch im Ortsnetz durch das so genannte Call by Call Geld sparen. Alternativ besteht zudem die Möglichkeit, das Telefon im Ortsnetz auf einen bestimmten Anbieter voreinstellen zu lassen (Pre-Selection). Wettbewerber wie die Telefongesellschaft Star 79, Tele2 oder der Discount Anbieter-01051 sind dabei, wichtige Marktanteile zu erobern. T-Com versucht mit neuen Tarifen auf die verschärfte Konkurrenz zu reagieren. Darüber hinaus konnte sie mit Genehmigung der Regulierungsbehörde die Grundgebühr anheben (Schäfer 2003, S. 31; Kuhn 2003, S. 50). Diese Maßnahmen können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass bereits 10% an die Konkurrenz verloren gingen. Bis Ende 2003 geht der T-Com Chef Brauner von 20% Verlust vom Ortsgeschäft aus (Kuhn 2003, S. 50). Die Mehrheit der Marktanteile liegt in Deutschland zwar immer noch bei T-Com, aber der Trend zunehmender Konkurrenz wird eher zu- als abnehmen²⁶. Ohnehin ist ein Umsatzanstieg aufgrund des hohen Versorgungsgrades mit Festnetzen in den Industrieländern nicht primär durch weitere Teilnehmeranschlüsse zu erreichen (Langenfurth 2000, S. 29). Gegenwärtig aber auch langfristig sind Umsatzmargen über kapazitätsintensive Dienste wie DSL oder WLAN zu erzielen. Während die Sprach- und Datenkommunikation immer stärker über mobile Systeme erfolgen wird, wird das Festnetzgeschäft stärker vom Ausbau der Übertragungskapazität bestimmt. Aber auch in diesem Bereich macht sich zunehmender Wettbewerb bemerkbar (Arbitter 2003)²⁷. Insgesamt gilt für den Telekommunikationsmarkt, dass die Kunden preisbewusster und wechselbereiter geworden sind. „Die Telekommunikationsunternehmen können sich kaum über den Preis differenzieren, sondern nur über die Bedienung der Kundenschnittstelle“ (Arbitter 2003). Für die Diffusion neuer Technologien und Dienste muss daher das Kundenverhalten frühzeitig abgeschätzt werden. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Servicequalität im Umgang mit Kunden ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Hier hat T-Com deutliche Verbesserungspotenziale zu erzielen. Im Kontext der verschärften Wettbewerbsbedingungen im Festnetzgeschäft wird der Telekom Konzern bis Ende 2005 vor allen Dingen in dieser Sparte eine erhebliche Anzahl von Stellen (ca. 50000 Mitarbeiter) einsparen (Preissner 2003, S. 75). Anders kann die Festnetztochter langfristig nicht im Wettbewerb mit schlanken Discountern bestehen. Darüber hinaus soll die Servicequalität erhöht werden, um die Kundenzufriedenheit zu steigern (Preissner 2003, S. 70). Optimierte Geschäftsprozesse sollen zu mehr Effizienz und auch zu kürzeren Lieferzeiten führen. Unterstützt wird dieses Vorhaben durch eine vorgesehene Bereinigung des Produktportfolios²⁸.

²⁵ Vgl. Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG 2003, S. 68.

²⁶ N.N. (2003): Krise der Telekom-Branche kostet 12 000 Jobs. In: Der Tagesspiegel, Nr. 18 032, 13.2.2003, S. 18.

²⁷ Herr Arbitter ist Branchenleiter für Telekommunikation bei Siemens Business Services Deutschland. Der Text ist unter folgender Adresse erhältlich: <http://www.competence-site.de/sbs.nsf>, Schwerpunktthema: Verschärfter Wettbewerb in der Versorger- und Telekommunikationsbranche.

²⁸ Vgl. Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG 2003, S. 68ff.

1.3.2. Grundidee und Gegenstand der Arbeit

Während der Dienstleistungsbereich der Telekommunikation insgesamt zu einem Katalysator der Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft geworden ist, hat es den Anschein, dass das Unternehmen Deutsche Telekom nach wie vor ein Sinnbild für Bürokratie, Unbeweglichkeit und Widerstand gegen Veränderung darstellt (Blutner u.a. 2002, S. 13; Burke 1998, S. 55). Heute ist es für große Organisationen „in“, schlank, klein und flink und damit konkurrenzfähiger zu werden. Bezüglich dieses Trends ist die Deutsche Telekom und insbesondere ihre Festnetzsparte T-Com keine Ausnahme. Der Weg von einer Staatsbehörde zu einem flexiblen post-bürokratischen Unternehmen ist schwierig (Blutner u.a. 2002, S. 14) und stellt in Hinblick auf eine Einführung von Wissensmanagement eine enorme Herausforderung dar. Folgende grundsätzliche Problemfelder zeichnen sich ab:

- Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird gegenwärtig primär über die klassischen Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital und Boden) entschieden. Entschuldung und Personalabbau sind die entscheidenden Maßnahmen, um in einem dynamischen Wettbewerb zu bestehen. Parallel dazu wird allerdings die Notwendigkeit weicher Produktionsfaktoren proklamiert, also Innovation, Engagement und Einsatz der Mitarbeiter. Das Wissen der Mitarbeiter als zentraler Produktionsfaktor erfährt kaum personelle, technische oder organisatorische Beachtung.
- Das Image des prototypischen Staatsbeamten als Mitarbeiter, der sachlichen Amtspflichten gehorcht²⁹, und das dazu passende klassische bürokratische Modell³⁰ scheinen völlig unvereinbar mit den Anforderungen eines kreativen, flexiblen, engagierten Wissensarbeiters in einer entsprechenden Organisation. Das schlechte Behördenimage ist immer wieder Thema der Presse und äußert sich in Statements wie, „dass das Unternehmen an vielen Ecken immer noch geprägt sei von Beamtenmentalität und obrigkeitlicher Verteilungsarroganz“ (Berke/Hennersdorf/Kuhn 2003). Auch Kunden klagen immer noch über einen „verschlafenen Beamtenhaufen“ (Raupp 2003).
- Der Prozess der Deregulierung der Deutschen Telekom ist mit permanenten Restrukturierungen verbunden. Ein großer Anteil der Mitarbeiter hat nicht nur durch den Wandel zur Privatisierung eine Entwertung ihres Status als Beamte erfahren, sondern auch durch die wiederholten Reorganisationsstrategien, die auf Strukturveränderung abzielen, ohne die „Betroffenen zu Beteiligten“ zu machen. Darüber hinaus werden durch diese Reorganisationen bestehende informelle Netzwerke immer wieder zerrissen. Das Aufkommen vertrauensvoller Verhältnisse wird systematisch unterbunden. Der Prozess der Vertrauenserrosion wird bereits enormes Ausmaß angenommen haben. Zusätzlicher Personalabbau wird den Prozess der Vertrauenserrosion verstärken. Wissen in Form einer Koordination arbeitsteiliger Prozesse zu managen, braucht aber Vertrauen.
- Das Konzept Wissensmanagement fordert Vertrauen, Respekt und Anerkennung, ohne die damit verbundenen Schwierigkeiten deutlich herauszustellen: Vertrauen braucht Zeit und Zeit wird meistens zum Gegenargument für die Umsetzung neuer Konzepte. Die Telekom ist hochverschuldet und einer starken Konkurrenz ausgesetzt. Darüber hinaus ist das

²⁹ Beamte haben durch die gewissenhafte und selbstlose Erfüllung ihrer Pflicht zum Gehorsam zu genügen. Der Staatsmann handelt auf eigene Verantwortung, die er „nicht ablehnen oder abwälzen kann und darf“ (Weber 1972, S. 525).

³⁰ Das bürokratische Modell war die dominante Organisationsform des 20. Jahrhunderts. Dieses Organisationsmodell ist durch weitgehende Arbeitsteilung, Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse, hierarchische Struktur der Über- beziehungsweise Unterstellung und durch einen hohen Grad an Formalisierung gekennzeichnet. Die Mitgliedschaft wurde auf der Basis der Zuweisung durch eine eindeutig definierte Position in der Hierarchie gewährleistet (vgl. Nerding 1997, Schluchter 1985, Leuenberger 1975).

Unternehmen seit November 1996 an der Börse vertreten (Blutner u.a.2002, S. 43), damit ist nicht nur der Mitarbeiter Mittelpunkt wirtschaftlicher Betrachtung, sondern auch der Shareholder Value.

Die hier beschriebenen Problemfelder umreißen das Szenario aus personeller, organisatorischer und wirtschaftlicher Sicht, welche bei oberflächlicher Betrachtung eine Einführung von Wissensmanagement behindern können. Die zentrale Frage ist, ob die Mitarbeiter überhaupt die Bereitschaft haben, ihr Wissen und ihre Innovationsfähigkeit in die Organisation tatsächlich einzubringen.

Wie stark macht sich eine Vertrauenserosion bemerkbar? Wird der Vorgesetzte als Coach, Motivator, als Ansprechpartner zur Problemlösung erlebt? Wäre erweiterte Autonomie wünschenswert? Wie verhält sich die Organisation dazu? Wie sehen bestehende Rahmenbedingungen bezüglich Zusammenarbeit und damit Wissensaustausch aus?

Welche Abweichungen bestehen zwischen den Standorten?

Diese Fragen sind Ausgangsbasis dieser Arbeit. Die Untersuchung bezieht sich auf drei unterschiedliche Geschäftskundenniederlassungen der Festnetzsparthe T-Com: Fall A, Fall B, Fall C.

An dem Beispiel von drei kundenorientierten Prozessen, bei denen der Transfer von Wissen notwendig wäre, wird die Qualität des Wissensaustausches zwischen den Mitarbeitern untersucht.

Untersuchungsgegenstand

- Prozess1: Marketing
- Prozess2: Vertrieb, Vertriebsinnendienst³¹
- Prozess 3: Auftragsabwicklung (AMS)³²:
Auftragsmanagement, Auftragssteuerung und Beschwerdemanagement

1.4. Methodisches Vorgehen

1.4.1. Ausgangssituation für dieses Vorhaben

Die Idee für dieses Vorhaben ging ursprünglich von einem Leiter eines Geschäftskundencenters der Säule T-Com aus. Er suchte nach Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zwischen den

³¹ Aufgrund der geringen Rückmeldung des Vertriebsinnendienstes konnte in beiden Fällen der Auswertung die Trennung zwischen den Aussagen des Vertriebs (Außendienst) und des Vertriebsinnendienstes nicht berücksichtigt werden. Die Auswertung des Vertriebs umfasst daher Aussagen des Vertriebsaußendienstes und des Vertriebsinnendienstes.

³² Der Prozess der Auftragsabwicklung wird in der TCom Säule abgekürzt auch als AMS bezeichnet und bedeutet Auftragsmanagement und Auftragssteuerung. Im Rahmen der Untersuchung wird der Oberbegriff Auftragsabwicklung verwandt. Da auch der Bereich des Beschwerdemanagements in den Bereich Auftragsabwicklung fällt, bezieht sich der Begriff Auftragsabwicklung in Zusammenhang mit TCom auf folgende Teilbereiche: Auftragsmanagement, Auftragssteuerung und Beschwerdemanagement.

Mitarbeitern der Prozesse Marketing und Vertrieb zu verbessern. Zwischen diesen Bereichen fand kaum ein Wissenstransfer statt. Als Doktorandin der Deutschen Telekom griff ich diese Idee auf und erweiterte den Untersuchungsgegenstand um den Prozess Auftragsmanagement (AMS). Alle drei Prozesse, also Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement, verfügen über relevantes Kundenwissen. Von Synergiepotenzialen könnten alle profitieren. So lauteten die ersten Ausgangsüberlegungen.

Die Untersuchung bezog sich auf drei Regionen in Deutschland: Region A , Region B und Region C. Jede Region stellt eine Geschäftskundenniederlassung dar. Eine Geschäftskundenniederlassung besteht aus einer Regionalleitung und einer unterschiedlichen Anzahl von Geschäftskundencentern. In der Region A und in der Region B befinden sich jeweils drei und in der Region C vier Geschäftskundencentern.

Die Regionen sind bezüglich Wettbewerbsumfeld, wirtschaftlicher Stellung im Konzern, Führungsstil, Arbeitsweise und Größe sehr unterschiedlich. Zwar herrschen für alle Niederlassungen in den Regionen die gleichen organisatorischen, technischen und arbeitsinhaltlichen Rahmenbedingungen, die von der Zentrale vorgegeben werden, aber in der Ausgestaltung gibt es große Unterschiede.

Ziel der Untersuchung war zunächst eine Bestandsaufnahme, die darüber Aufschluss geben sollte, ob in einer der Regionen bereits eine stärkere Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozessen wie Marketing, Vertrieb und AMS vorliegt. Falls ja, wie lassen sich solche Austauschprozesse erklären? Sind diese auf Initiative der Mitarbeiter oder Führungskräfte zurückzuführen? Können diese als Best Practice Cases für andere Regionen genutzt werden? Falls keine Austauschprozesse zwischen Mitarbeitern in einzelnen Regionen gefunden werden können, welche Rahmenbedingungen fehlen aus Sicht der Mitarbeiter, um einen Wissenstransfer zu ermöglichen.

1.4.2. Die Bestandsanalyse findet in Form einer Mehrebenenanalyse statt

1.4.2.1. Die standardisierte Befragung: Was wissen die Mitarbeiter und woher haben sie dieses Wissen?

Die Mitarbeiter der Prozesse Marketing, Vertrieb und AMS sind in den einzelnen Regionen zu folgenden Themen befragt worden:

- Kontakthäufigkeit
- Arbeitsinhalte
- Initiative der Kontaktaufnahme
- Gestaltung gemeinsamer Maßnahmen
- Einschätzung zur Zusammenarbeit
- Branchenkenntnisse
- Qualität von Weiterbildungen
- Vorschläge zur optimierten Zusammenarbeit
- Prozesskenntnisse
- Produktkenntnisse
- Zusammenarbeit mit der Führungskraft

Die Befragung ist so konzipiert worden, dass die Mitarbeiter Auskunft über den Istzustand der gegenwärtigen Zusammenarbeit sowie über den Prozess und das Produkt-Know-How geben können.

Darüber hinaus können sie Kritik und eigene Anregungen für eine bessere Gestaltung der Prozesse äußern.

1.4.2.2. Teilnehmende unstrukturierte Beobachtung und offene Interviews

Neben der standardisierten Befragung bot sich die Methode der teilnehmenden unstrukturierten Beobachtung an. Als Doktorandin der Deutschen Telekom konnte ein Zugang zum Feld in den einzelnen Regionen organisiert werden. In den einzelnen Regionen wurden auf der Managementebene zeitweise ein Arbeitsplatz und damit auch Schreibtisch, Computer etc. zur Verfügung gestellt, um das Forschungsvorhaben in der Region vorbereiten und durchführen zu können. Diese empirische Phase dauerte insgesamt zwei ein halb Jahre.

Vor Ort wurden mir Ansprechpartner zugeteilt, die mich am jeweiligen Standort der Untersuchung mit relevanten Mitarbeitern wie Betriebsrat, Leitung Marketing, Vertrieb und AMS bekannt machten. Auch wurden Gespräche mit Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb/Vertriebsinnendienst und dem Bereich Auftragsmanagement, Auftragssteuerung (AMS) an den jeweiligen regionalen Standorten geführt. Ziel war es, am jeweiligen Standort, einen Gesamteindruck bezüglich *Hierarchieverständnis, Führungsverhalten, Motivation der Mitarbeiter und bestehender Wissensbedingungen* zu erhalten.

Die Gespräche entsprachen freien Interviews, das heißt, auf eine strenge quantifizierbare Vorgehensweise, wie z.B. vorgefertigte Kategorienschemata, Häufigkeitszählungen und standardisierte Protokollbögen wurde bewusst verzichtet. Eine quantifizierbare Vorgehensweise hat den Nachteil, dass sich der Forscher nicht offen, frei und flexibel auf seinen Untersuchungsgegenstand einlässt. Um den Kontext eines sozialen Milieus und damit den Sinn, den einzelne betriebliche Akteure diesem geben, als teilnehmender Beobachter nachvollziehen zu können, ist es sinnvoll, sich als teilnehmender Beobachter unmittelbar auf die Lebenswelt der betrieblichen Akteure einzulassen. Forscher, die nur zu bestimmten Zeiten, Terminen die Gelegenheit haben, Befragungen und Interviews durchzuführen, haben nicht wirklich die Chance, den Umfang an Einflüssen und Zusammenhängen, der mit ihrem Untersuchungsgegenstand verbunden ist, zu erfassen. Für sie bleiben viele Wirkungszusammenhänge nicht wahrnehmbar. „Dies trifft vor allem für Gegenstände zu, die in soziale Situationen eingebettet sind, denn diese lassen sich nur durch Teilnahme sinnvoll erschließen“ (Mayring 2002, S. 82). Insbesondere, wenn es um den Austausch von Wissen geht, werden Ängste, Widersprüche und Unsicherheiten deutlich, die in oberflächlichen Gesprächen, standardisierten Fragebögen oder einmaligen Interviewsituationen nicht offenkundig werden.

Die teilnehmende Beobachtung hat mehrere Vorteile:

- Der Beobachter erhält Einblick und Hintergrundwissen bezüglich der Kultur vor Ort.
- Die Art und Weise, wie der Beobachter vor Ort behandelt wird (Eingangsmodalitäten, Interesse am Thema, direkte Unterstützung) sagt wiederum selbst sehr viel über die Kultur vor Ort aus.
- Es formt sich ein Stimmungsbild, dessen Grundlage, Chancen und Risiken, die mit einem organisierten Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und AMS verbunden sein könnten, besser eingeschätzt werden können.

1.4.2.3. Dokumentenanalyse

Auch wurden interne Dokumente, wie z.B. Geschäftsberichte, Prozessbeschreibungen, statistische Angaben, Artikel genutzt, um den „Stand der Dinge“, die in Zusammenhang mit Wissensmanagement wichtig sein könnten, in den einzelnen Regionen sowie ausgehend von der Zentrale zu erfassen. Hierunter fällt auch die Berücksichtigung der jährlichen Mitarbeiterbefragung und deren Auswertung sowie die Diskussion um das neue Leitbild „T-Spirit“ des Unternehmens.

Mehrebenenanalyse

In dieser Arbeit wurde die teilnehmende unstrukturierte Beobachtung angewandt sowie eine standardisierte Befragung. Auch interne Dokumente des untersuchten Unternehmens wurden berücksichtigt.

Methoden

Mehrebenenanalyse im Überblick: Ist-Bestandsaufnahme

Einsatz als teilnehmende Beobachterin in den Regionalleitungen A, B und C: Offene Interviews mit den Mitarbeitern und den Leitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsbearbeitung sowie dem Betriebsrat in der jeweiligen Geschäftskundenniederlassung.

Versand der Fragebögen an die Mitarbeiter in den Geschäftskundencentern der jeweiligen Geschäftskundenniederlassung. Die Daten aus den zurückgesandten Fragebögen wurden mittels Excel bzw. Word ausgewertet und graphisch aufbereitet.

Sammeln von Wissensinstrumenten in den Geschäftskundenniederlassungen

1.4.3. Zur Auswertung

Der Fragebogen wurde an die Mitarbeiter der Prozesse Marketing, Vertrieb und AMS in jede Geschäftskundenniederlassung³³ A, B und C versandt. Die Geschäftskundenniederlassung A besteht aus drei Geschäftskundencentern und einer Regionalleitung. Im Fall A ist die Grundgesamtheit der 502 Beschäftigten der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement angeschrieben worden. Von den insgesamt 162 Mitarbeitern des Vertriebs gab es einen Rücklauf von 94 ausgefüllten Fragebögen. Von den insgesamt 28 Mitarbeitern des regionalen und lokalen Marketings haben 20 Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen. Von den 312 Mitarbeitern des Auftragsmanagements haben 90 Mitarbeiter geantwortet. Von den 502 Befragten wurden insgesamt 204 (40,6%) Fragebögen beantwortet und ausgewertet.

Die Geschäftskundenniederlassung B besteht ebenfalls aus einer Regionalleitung und drei Geschäftskundencentern. In der Geschäftskundenniederlassung B sind die insgesamt 1567 Beschäftigte der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement angeschrieben worden.

³³ Eine Geschäftskundenniederlassung basiert auf mehreren Geschäftskundencentern. In der Geschäftskundenniederlassung A befinden sich drei Geschäftskundencenter in der Region, die von einer Leitung zentral gesteuert werden. In der Geschäftskundenniederlassung B sind ebenfalls drei Geschäftskundencenter in der Region. Nur in der Region C befinden sich vier Geschäftskundencenter.

Hier fiel der Rücklauf geringer aus. Von den 610 Beschäftigten im Auftragsmanagement antworteten 156 Mitarbeiter. Von den 932 Mitarbeitern im Vertrieb gab es einen Rücklauf von 143 beantworteten Fragebögen. Im Marketing meldeten sich von 25 Mitarbeitern 23 zurück. Die Rücklaufquote beläuft sich insgesamt auf 322 (20,5%) Fragebögen.

Die Geschäftskundenniederlassung C besteht aus einer Regionalleitung und vier Geschäftskundencentern. Die Geschäftskundenniederlassung C hat im Rahmen dieser Untersuchung einen besonderen Stellenwert. Die Mitarbeiterbefragung wurde hier während des Forschungsaufenthaltes letztendlich unterbunden. Der Hintergrund wird im entsprechenden Kapitel zu Fall C thematisiert.

Die Ergebnisse der einzelnen Auswertungen werden als Fallstudien zu den Geschäftskundenniederlassungen A, B und C vorgestellt.

Durch die quantitative und geographische Begrenzung des Untersuchungs-Samples können aus den Ergebnissen der Studie keine statistisch abgesicherten allgemeingültigen Aussagen abgeleitet werden. Durch die Methode der teilnehmenden Beobachtung und damit verbundener Interviews konnte ein direkter Zugang zu Wissensträgern in den operativen Prozessen und der Leitung der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement gewährleistet werden. Darüber hinaus wurden Interviews mit den Leitern der drei Regionalleitungen geführt.

1.5. Aufbau der Arbeit

Im 2. Kapitel werden Grundlagen definiert. Hier wird geklärt, was Wissen an sich bedeutet und wie das Konzept Wissensmanagement entstanden ist bzw. warum dieses Konzept mehr verspricht als vorangegangene moderne Konzepte. Es werden unterschiedliche Wissensmanagementmodelle vorgestellt. Diese Modelle schlagen unterschiedliche Wege zum Aufbau einer Wissensorganisation vor. Die Stärken und Schwächen der Modelle werden diskutiert und führen zu der Entscheidung, dass für den Aufbau einer Wissensorganisation die Berücksichtigung kombinierter Elemente aus zwei ausgewählten Modellen notwendig ist. Im Anschluss daran werden Ursachen und Folgen eines fehlenden Wissenstransfers zwischen den kundenorientierten Prozessen Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement im allgemeinen diskutiert. Diese Diskussion mündet in die Entwicklung von Forschungsthesen, auf deren Grundlage der Fragebogen konzipiert wurde.

In Kapitel 3 erfolgt die Auswertung der Mitarbeiterbefragung. Es folgt ein Gesamtergebnis und eine Auswertung nach den einzelnen drei Geschäftskundenniederlassungen A, B und C. Hier wird die Mikroebene und damit die Sichtweise von Beschäftigten analysiert. Im Anschluss daran folgt eine Analyse der Mesoebene, d.h. hier werden die Strukturen und Ziele in Zusammenhang mit Wissensmanagement aus Sicht der Division T-Com durchleuchtet. Die Berücksichtigung beider Ebenen zeigt auf, ob zwischen der Organisation und den handelnden Beschäftigten gleiche Interessen und Intentionen in Zusammenhang mit Wissensmanagement bestehen.

Kapitel 4. verbindet die theoretischen Ausgangsannahmen des 2. Kapitels mit den empirischen Ergebnissen. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden dazu genutzt Handlungsempfehlungen zu benennen, die von der Zentrale oder den Geschäftskundenniederlassungen des untersuchten Unternehmens aufgegriffen werden können, um im Sinne von Wissensmanagement in den Regionen Verbesserungen zu erzielen.

Kapitel 5 schließt mit einem Gesamtresümee ab. Hier werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammengetragen. Aus dem abschließenden Abschnitt „Ausblick“ gehen Anregungen hervor, die für eine weitere wissenschaftliche Forschungsarbeit genutzt werden können.

Beginnen wir mit der Klärung der Frage: Was ist Wissensmanagement?

2. Was ist Wissensmanagement?

„Zwei Ameisen - A und B - laufen zur gleichen Zeit in Richtung der potenziellen Futterstelle los. Beide hinterlassen bei jedem ihrer Schritte eine Duftmarke. Diese Duftmarken gelten als Anhaltspunkt für sie selbst und für die ihnen nachfolgenden Ameisen. Sobald beide Ameisen die Futterstellen entdeckt haben, kehren sie mithilfe ihrer eigenen Duftmarken zurück. Da die Strecke von A kürzer ist als die von B, hat diese frischere Duftmarken. Die nächste Ameise riecht an der Strecke A und an der Strecke B und entscheidet sich aufgrund des stärkeren Duftes dafür, die Strecke A zu wählen. Mit jedem weiteren Gang über die Strecke A potenziert sich die Duftstärke, und nach kürzester Zeit „weiß“ die Gruppe der Ameisen, welche Strecke am kürzesten ist. Keine der Ameisen hat eine globale Übersicht über das zu lösende Problem. Die einzelne Ameise hat keine Ahnung, wie gut es dem gesamten Schwarm geht. Sie handelt lokal, aber die Auswirkungen sind global. Interessant dabei ist, dass jede Ameise nur zwei Regeln befolgt. Regel eins: Wenn du losläufst, hinterlasse einen Duftstoff. Regel zwei: Dort, wo der Duft am stärksten ist, läufst du hin. Das ist kein Wissen in irgendeiner Form, es ist ein simples Informationsaufnahme- und Regel-Anwendersystem. Erst durch die Interaktion der Insekten untereinander entsteht Wissen. Das Wissen eines Individuums kann wie eine Zelle in einem größeren Organismus betrachtet werden. Doch aufgrund der lokalen Perspektive fällt es auch Menschen schwer, den Superorganismus, den Schwarm, also zum Beispiel das Unternehmen zu erkennen“ (Steven Blythe³⁴ nach Sommer 2002a, S. 46-49).

Übertragen auf die Mitarbeiter eines Unternehmens soll dieses Beispiel verdeutlichen, dass sie ihr Wissen durch Interaktion mit ihrer Umwelt entwickeln. Der Prozess der Interaktion führt zur Entwicklung von Wissen. Wissen kann als „Fähigkeit zum sozialen Handeln“ definiert werden, „als die Möglichkeit, etwas in Gang zu setzen“ (Stehr 2001, S. 62). Das ist allerdings nur eine Variante, sich einer Begriffsdefinition von Wissen anzunähern³⁵. Je nach fachlicher Zugehörigkeit gibt es eine spezielle Sichtweise auf Wissen und damit abweichende Schwerpunktsetzungen in den Definitionen (Roehl 2002, S. 19; Hubig 2000, S. 15, Lütge 2002, S. 173, Amelingmeyer 1999, S. 2ff.). Es fehlt für den Begriff Wissen ein einheitliches Verständnis³⁶. North definiert Wissen folgendermaßen: Wissen „ist an Personen gebunden und vielfach unbewusst“. Es ist zu komplex, als dass es „vollständig in einem Manual gespeichert und losgelöst von Personen transferiert werden kann“ (North 2002, S. 2). Nach der Definition der Management-Beratung von Arthur Andersen ist Wissen „Information mit Wert, es führt zu Entscheidungen und Handlungen“ (Herbst 2000, S. 11). Nach Probst u.a. bezeichnet Wissen, „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden“ (Probst u.a. 1998, S. 46). Felbert wiederum macht deutlich, dass „Wissen mehr als organisierte und strukturierte Daten umfasst. Wissen besteht auch aus subjektiven Annahmen, Theorien, Intuition sowie Schlussfolgerungen aus Studium, Erfahrung und Experimenten“ (Felbert 1998, S.122)³⁷. Nach Luckmann und Berger ist Wissen das Ergebnis andauernder menschlicher

³⁴ Steven Blythe ist Unternehmensberater. Er arbeitet als Partner bei D-Centrio, einem Verbund selbständiger Unternehmensberater.

³⁵ In diesem konkreten Beispiel eine soziologische Definition nach Stehr (2001).

³⁶ Vgl. Poser, Hubig, Janich, Radermacher und Zimmerli in „Unterwegs zur Wissensgesellschaft“ (Hubig 2000).

³⁷ Siehe weitere Definitionen von Wissen bei Amelingmeyer 1998, S. 41, 42.

Aushandlungsprozesse (Luckmann/Berger 2003, S 71). Sie räumen dem Alltagswissen mehr Bedeutung ein als dem wissenschaftlichen Wissen (Fried 2003, S. 40). Für Menschen birgt das Alltagswissen „die Gewissheit, dass Phänomene wirklich sind und bestimmbare Eigenschaften haben“ (Luckmann/Berger 2003, S.1). Eine Möglichkeit, die unterschiedlichen Sichtweisen auf den Begriff Wissen in Form einer Definition zu vereinen und darauf aufbauend eine fruchtbare wissenschaftliche Diskussion zu führen, liegt in dem Versuch, die Begriffe Daten, Information und Wissen zu unterscheiden und so ein allgemeingültiges Verständnis von dem Begriff Wissen zu erlangen (Stehr 2003, S. 42ff., Hubig 2000, S. 18, Ahmed u.a. 2002, S. 9).

Beispiel

- **Daten:** 6.35-Uhrzeit-ICE-München-Berlin-13.00-Uhrzeit
- **Information:** Um 6.35 Uhr fährt ein ICE von Berlin nach München. Er kommt um 13 Uhr in München an.
- **Wissen:** Morgen findet um 14 Uhr in München ein Workshop statt (Kontext). Damit ein Berliner Manager pünktlich daran teilnehmen kann, muss er morgens um 6.35 Uhr den ICE von Berlin nach München nehmen.

Dieses Beispiel soll veranschaulichen, dass in dieser Rangfolge Wissen mehr ist als Information und Information mehr ist als Daten³⁸. Wenn zwischen Daten ein Bezug hergestellt werden kann, dann werden Daten zu Informationen. Informationen basieren auf Daten wie z.B. das rote Licht einer Ampel oder Zahlen. Eine vergleichbare Gesetzmäßigkeit scheint auch zu herrschen, wenn es um die Entwicklung von Wissen geht. Informationen müssen in einem bestehenden, bekannten Informationspool vernetzt werden können, damit der Betrachter Wissen entwickeln kann. Wenn eine kognitive Vernetzung wie in dem Beispiel des Workshops in München möglich ist, dann entwickelt der Mensch aus Informationen Wissen. Ohne Kontext bleibt die Information bezüglich der ICE-Verbindung wertlos. Darin besteht der wesentliche Unterschied zu Informationen³⁹ (siehe auch Abb. 1) (Poser 2000, S. 28 ff.; Herbst 2000, S. 9).

Abbildung 1: Was verstehen wir unter Wissen?

Informationen sind nicht Wissen

Die Fischstäbchen aus der Packung nehmen...



... und 5-7 Minuten von allen Seiten braten.

³⁸ Hubig geht davon aus, dass eine grundlegende Klärung der Begriffe Daten, Information und Wissen nicht einseitig in Form einer einzigen Definition eines der Begriffe entschieden werden kann (Hubig 2000, S. 18).

³⁹ Poser führt als Beispiel an, dass Labordaten eines Patienten nur von medizinischen Experten analysiert werden können. Sie verfügen über das notwendige Kontextwissen, um auf der Grundlage von Daten Diagnosen und Therapien abzuleiten (Poser 2000, S. 31).

Im Gegensatz zu Wissen sind Informationen nicht an Träger gebunden. Informationen, wie z.B. Produktbeschreibungen, Prozessdarstellungen oder Organisationspläne liegen Mitarbeitern in Unternehmen in codierter Form vor. Ob aus diesen Informationen Wissen entwickelt werden kann, hängt davon ab, ob bei dem Anwender Kontextwissen vorliegt. Die Abbildung 1 macht deutlich, dass der Koch trotz Information nicht weiß, wie er Fischstäbchen backen soll. Offensichtlich kann er die Produktbeschreibung nicht effizient nutzen. Information ist demnach nicht Wissen, oder ist es eine spezielle Form von Wissen? Im Kern dieser Frage steckt auch die Unsicherheit im Umgang mit Wissen, auf die die gesamte Wissensmanagement-Diskussion zurückzuführen ist. Für einige Autoren ist Information gleichzusetzen mit Wissen. Hier steht eher die elektronische Aufbereitung von Daten und Informationen im Vordergrund. Die Bedeutung von Kontext ist nicht entscheidend. Diese Auffassung entspricht eher der ingenieurwissenschaftlichen Disziplin (Roehl 2002, S. 71), während andere Autoren die Verwertbarkeit und damit auch die Lernfähigkeit im Umgang mit Informationen in den Vordergrund stellen. Hier spiegelt sich die wirtschaftswissenschaftliche Auffassung wider (Willfort 2001, S. 36; Roehl 2002, S. 73, 74). Die soziologische Perspektive betrachtet die Bedeutung von Wissen für die Gesellschaft und für das soziale Handeln im allgemeinen (Stehr 2003, S. 22; Gerardi/Nicolini 2001, S. 35ff.). Wissen wird hier nicht als Besitz des Menschen, sondern vielmehr als Vorgang, „als etwas, das der Mensch tut“, verstanden (Stehr 2003, S. 22). Wissen ist die Fähigkeit zum sozialen Handeln (Stehr 2003, S. 23; Roehl 2002, S. 77). Es basiert auf Entdecken und der menschlichen Fähigkeit, durch Erkenntnisse, die Realität zu verändern (Stehr 2003, S. 31). Wissen besteht aus einer Beziehung zu Dingen, Fakten, Regeln, Menschen etc. Es erfüllt eine aktive Funktion (Stehr 2003, S. 22, 33). Trotz unterschiedlicher interdisziplinärer Zugänge zu Wissen wird grundsätzlich zwischen zwei Wissensformen⁴⁰ unterschieden und zwar zwischen der expliziten und der impliziten Wissensform (Roehl 2003, S. 44). Unter der expliziten Wissensform⁴¹ ist Wissen zu verstehen, welches bewusst wahrgenommen wird und daher auch artikuliert und festgehalten werden kann (Amelingmeyer 2002, S. 47). Als Beispiele können Datenträger, Konstruktionszeichnungen, Arbeitsanweisungen, Produktbeschreibungen, wissenschaftliche Formeln und Computerprogramme, Patente, Technologien angeführt werden (Stehr 2003, S. 22; Herbst 2000, S. 14, 15; North 2002, S. 48). Explizites Wissen ist „kontext- und personenunabhängig, beliebig teilbar und beschreibt eine von der Person unabhängige Realität“ (Willfort 2001, S. 37-38). Es kann mit IuK-Technologie bearbeitet, gespeichert und verteilt werden. Während das implizite Wissen unbewusst und wenn überhaupt nur indirekt artikuliert werden kann. Es wird durch individuelle Erfahrung genährt und liegt beim Menschen intuitiv vor und ist daher schwer in explizite Worten zu fassen (Amelingmeyer 2002, S. 47). Hier geht es um Fertigkeiten, Erfahrungen, Ideale, Werte und Intuition, also Gefühl (North 2002, S. 48). Know-How ist oft Gefühlssache. Dieses Wissen wird häufig beschrieben in Äußerungen wie „Er hat's im Gefühl“⁴² (Strassmann 2002, S. 31; vgl. Stehr 2003, S. 46, 47)⁴³. Beide Wissensformen sind miteinander verzahnt (North 2002, S. 48).

Wie steht nun der Begriff Management in Zusammenhang mit Wissen?

⁴⁰ Die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen ist ursprünglich auf Michael Polanyi zurückzuführen, Polanyi (1985). Er hat in den 60er Jahren bereits festgehalten, dass wir Menschen „know more than we can tell“. Polanyi went to define two types of knowledge: explicit (explizites Wissen) and tacit knowledge (implizites Wissen) (Ahmed u.a. 2002, S. 10).

⁴¹ Stehr bezeichnet explizites Wissen auch als objektiviertes Wissen (Stehr 2003, S. 22, 26).

⁴² Der ehemalige Geschäftsführer des Berliner Dienstleistungsunternehmens Dussmann spricht in dem Zusammenhang auch von „seinem Männlein im Bauch, das ihm den Weg weist“ (Wirtschaftswoche 17.07.03, S. 43).

⁴³ Schneider leitet aus den unterschiedlichen Wissensformen zwei Modelle ab, das Paketmodell und das Interaktionsmodell. Im Paketmodell wird Wissen als Summe von Paketen betrachtet. Diese Pakete sind kontext- und personenunabhängig, beliebig teilbar. Sie beschreiben eine von der Person unabhängige Realität. Während im Interaktionsmodell Wissen nicht mehr objektiv gesehen wird, sondern im Erfahrungshintergrund des Menschen durch Tun erworben wird (Schneider 1996, S. 19).

Aus Unternehmenssicht bezieht sich Management in Zusammenhang mit Wissen auf die Entwicklung von Rahmenbedingungen, die es Mitarbeitern ermöglichen sollen, Wissen aufzubauen und auszutauschen. Unternehmen verfügen über Wissen. Ihre Träger sind die Mitarbeiter. Mit ihren Einsichten, Erfahrungen und ihrem bewährten Handeln erkennen sie auftretende Probleme und entwickeln gezielt Lösungen. Aus Wissenssicht sind Mitarbeiter Wissensarbeiter oder Wissensträger. Ihr Wissen ist wertvoll, weil das Vernetzen der Mitarbeiter und damit ihr Wissen zu neuen, innovativen und auch ungewöhnlichen Entscheidungen führen kann und dadurch wiederum neues zusätzliches Wissen entsteht (Herbst 2000, S. 9).

„Wissensmanagement ist ein komplexes strategisches Führungskonzept, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet“ (Herbst 2000, S. 23).

Aufgrund der umfassenden Sichtweise von Wissen spricht North auch von wissensorientierten Unternehmen. Diese richten sich darauf aus, dass das gesamte vorhandene Wissen von allen Beteiligten eines Unternehmens optimal genutzt, weiterentwickelt und in neue Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder umgesetzt werden kann⁴⁴ (North 2002, S. 3).

In der Frage der Strategie, also wie Rahmenbedingungen eines wissensorientierten Unternehmens konkret gestaltet werden sollen, gibt es deutliche Abweichungen innerhalb der Forschung. North spricht in dem Zusammenhang auch von „Glaubenskriegen“ (North 2002, S. 257). Aus Unternehmenssicht dient Wissensmanagement dazu, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Einige Forscher sehen in der Fokussierung auf explizites Wissen den goldenen Weg. Sie setzen auf neue Technologien und auf den Einsatz von IuK-Technologien, auf deren Grundlage Wissen immer wieder aktualisiert und für eine breitere Masse kopiert werden kann. Hier dominiert eine informationsorientierte Strategie. Andere wiederum legen ihren Schwerpunkt auf implizites Wissen. „Die Quelle von Kernkompetenzen eines Unternehmens liegt im impliziten Wissen“ (Kurzke/Popp 2002, S. 187). Sie gehen davon aus, dass jeder Mitarbeiter Produzent und Inhaber immaterieller Vermögenswerte ist (vgl. Probst u.a. 1999, S. 40). Mitarbeiter werden unter dem Gesichtspunkt zu Wissensträgern, da sie ihr implizites Wissen in das Kollektiv einbringen. Rahmenbedingungen werden so gestaltet, dass eine Gestaltungs- und Interaktionsinfrastruktur entsteht, die eine soziale Vernetzung von individuellem zu kollektiv-organisationalem Wissen unterstützt. Mitarbeiter erhalten so ein organisatorisches Umfeld, welches es ihnen ermöglicht, Vertrauen zueinander aufzubauen, um auf dieser Grundlage personengebundenes implizites Wissen auszutauschen. Sie sind Wissensträger und in dieser Rolle gleichzeitig Produzenten von Innovationen. Durch soziale Vernetzung wird ihr implizites Wissen explizit. Sie werden aktiv in den Innovationsprozess miteinbezogen. Innovation ist die planvolle, zielgerichtete Erneuerung und auch Neugestaltung von Teilbereichen, Funktionselementen oder Verhaltensweisen im Rahmen eines bereits bestehenden Funktionszusammenhangs mit dem Ziel, entweder bereits bestehende Verhaltensweisen zu optimieren oder neu auftretenden und veränderten Funktionsanforderungen besser zu entsprechen (Sammer 2000, S. 93, 94). Innovation reduziert sich damit nicht auf Produktinnovationen, sondern ist wie ein umfassender Innovationsprozess zu verstehen, an dem alle Beteiligten einer Wertschöpfungskette mitwirken (Kocyba 2000b; North 02). Im Rahmen dieser Betrachtung besteht die Aufgabe von IuK-Technologien in der Supportfunktion. Sie trägt zur Transparenz bei und ermöglicht darüber soziale Vernetzung. Implizites Wissen lässt sich nicht so leicht imitieren. Darin ist eine personenorientierte Wissensausrichtung einer technikorientierten überlegen. In einer ganzheitlichen Wissensmanagement-Betrachtung werden beide Betrachtungsweisen nicht getrennt, aber der Schwerpunkt liegt hier auf einer personenorientierten Strategie (North 2002; Probst u.a. 1999;

⁴⁴ Vgl. weitere Definitionen von Kleinhans 1989, Albrecht 1993, Servatius u.a 1998. Eine Übersicht befindet sich bei Amelingmeyer 2002.

Pawlowsky 1998). Hier geht es um das Ziel nachhaltiger Innovation, die nur vom Menschen ausgehen kann, da Technik an sich nicht innovativ ist. Technik verfügt über kein implizites Wissen.

Aus Unternehmenssicht bietet Wissensmanagement die Möglichkeit, die Lern- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern (Seufert u.a. 2002, S. 151). Dazu müssen die Rahmenbedingungen so gestaltet sein, dass individuelles Wissen in kollektives Wissen und kollektives Wissen in individuelles Wissen überführt werden kann (Alex u.a. 2002, S. 50). Die entsprechenden Gestaltungsdimensionen beziehen sich auf den Menschen, die Organisation und die Technik. Das Zusammenspiel dieser Größen bestimmt über die Chancen und Möglichkeiten von Wissensmanagement (Pawlowsky 2001, S. 113; Bullinger u.a. 1998, S. 23).

Das Thema Wissensmanagement ist ein komplexes Wissensgebiet (Ahmed u.a. 2002, S. 12). Die viel beklagte einheitliche Begriffskonvention spiegelt sich auch in der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung von Wissensmanagement wider. Wissensmanagement ist ein interdisziplinärer Ansatz, insofern bringt auch jede Disziplin ihr eigenes explizites und implizites Wissen in diesem Themenspektrum zum Ausdruck. Es kann daher abschließend weder geklärt werden, was Wissen noch was Wissensmanagement ist (Ahmed u.a. 2002, S. 12; Amelingmeyer 2002, S. 43). „Nevertheless, most agree it has something to do with the systematic management of knowledge to achieve business benefits“ (Ahmed u.a. 2002, S. 12).

In dieser Untersuchung wird davon ausgegangen, dass das Managen von Wissen über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheidet. Dabei wird unterstellt, dass gerade das implizite Wissen erfolgsentscheidend ist⁴⁵. Die Innovationsfähigkeit und damit auch der Fortbestand eines Unternehmens basiert auf der Integrationsfähigkeit des impliziten Wissens von Mitarbeitern in die Prozesse eines Unternehmens. Das implizite Wissen entscheidet über nachhaltigen, langfristigen Wettbewerbserfolg. Die Freigabe impliziten Wissens kann nicht diktiert oder vorgeschrieben werden. Da es personengebunden ist, können Organisationen nur Rahmenbedingungen schaffen, die Menschen kollektive Austauschprozesse ermöglichen. Innovation ist nicht nur das Ergebnis der Leistung einer einzelnen Person, sondern auch ein kollektiver Prozess innerhalb einer komplexen Organisation (North 2002, S. 2, 3; Osterloh 1999, S. 57, 68). Wissensmanagement in dieser Untersuchung konzentriert sich daher auf das Managen impliziten Wissens am Beispiel der Deutschen Telekom/T-Com. Ziel der Untersuchung ist es, Wissensmanagement als sozialen Prozess der Vernetzung von Wissen darzustellen.

2.1. Konzeptionelle Überlegungen zum Wissensmanagement

In den letzten Jahrzehnten haben sich diverse Autoren mit der Bedeutung von Wissen befasst und unterschiedliche Modelle entwickelt. Dabei fokussiert sich die Mehrheit der Modelle auf einzelne Aspekte des Wissensmanagements, wie z.B. organisationales Lernen, Wissenserzeugung oder strategisches Management⁴⁶. Darüber hinaus gibt es Ansätze, die bemüht sind, eine

⁴⁵ Die Entscheidung für eine Begriffsklärung ergibt sich aus der „Maßgabe eines zielführenden Einsatzes methodischer Mittel, die als problemlösend angesehen werden sollen“ (Hubig 2000, S. 17).

⁴⁶ In Zusammenhang mit Wissensmanagement wird häufig der Vergleich zu Konzepten lernender Organisationen gezogen. Lernen ist die Voraussetzung für Wissen. Das Konzept Wissensmanagement kann als praxisbezogenes Konzept verstanden werden, welches sich unmittelbar mit der Anwendung von Wissensmanagement auseinandersetzt und damit den Weg zu einer lernenden Organisation ebnet. Während sich Konzepte lernender Organisationen stärker theoretisch mit der Frage befassen, wie Organisationen lernen (vgl. Gyert/March 1963, March/Olsen 1976, Argyris/Schön 1978, Duncan/Weiss 1979). Eine klare und allgemeingültige Trennung zwischen Wissensmanagement und Lernender Organisation bleibt dennoch

Gesamtkonzeption für den Aufbau einer Wissensorganisation anzubieten (North 2002, S. 202, 203).

Für das gesamte Angebot an Konzepten im Bereich Wissensmanagement kann festgehalten werden, dass Überlegungen vorangegangener Modelle auf das Konzept Wissensmanagement Einfluss genommen haben. „Neue Modelle beinhalten eigentlich immer Elemente anderer Modelle“ (Sommer 2002b; vgl. Amelingmeyer 2002, S. 6, 7).

Die konzeptionellen Überlegungen des Wissensmanagements bauen unter anderem⁴⁷ auf Elementen anderer Konzepte, wie

- den Erfahrungen des Prozessmanagements und damit der Rolle der Organisation
- der Erweiterung des Informationsmanagements und damit der Rolle der Technik
- dem Konzept Empowerment und damit der Rolle des Menschen

auf.

In dem Zusammenhang werden folgende Konzepte des Wissensmanagements diskutiert:

- das SECI-Modell und das „Ba“ Modell, Nonaka u.a.
- die Wissensbausteine, Probst u.a.
- das Wissensmarkt-Konzept, North
- das Grazer-Metamodell, Schneider

Bevor die einzelnen WM-Modelle vorgestellt werden, werden zunächst die drei Konzepte beschrieben, die auf das Gebiet Wissensmanagement Einfluss genommen haben.

2.1.1. Prozessmanagement und Wissensmanagement

Die bürokratische Organisation setzt eine kalkulierbare, wenig komplexe Umwelt mit stabilen Marktbedingungen voraus. Solche Bedingungen finden Unternehmen immer seltener vor. Unberechenbare Veränderungen in den Konsumentenbedürfnissen und zahlreiche Konkurrenten kennzeichnen den Absatzmarkt vieler Unternehmen. Unternehmen müssen heute in kürzester Zeit auf Veränderungen der Umwelt reagieren können. Als entscheidende Voraussetzungen für überlebensfähige Unternehmen werden daher Flexibilität, Innovationsfähigkeit und ausgeprägte Kundenorientierung postuliert. Dabei gewinnt die Fähigkeit, schnell und kostengünstig Innovationen zu erzeugen, für die Konkurrenzfähigkeit der Industrie gegenüber der Fähigkeit, materielle Produktionsprozesse zu rationalisieren, stark an Bedeutung (Bieber 1997, S. 113). Um die Reaktionszeiten auf Änderungen am Markt zu verkürzen und die Flexibilität zu erhöhen, muss die bürokratische Organisationsform aufgrund ihrer hohen Trägheit und geringen Anpassungsfähigkeit überwunden werden. Das hat zur Folge, dass die funktionale

unscharf, da es auch im Bereich lernender Organisationen pragmatische Ausrichtungen gibt, wie z.B. die Konzepte von Senge 1990, Schein 1996. Der Zusammenhang beider Konzepte, kann dahingehend gedeutet werden, dass Wissensmanagement die „domestizierte Variante des Organisationalen Lernens“ darstellt (Fried/Baitsch 2002, S. 43).

⁴⁷ „Dabei werden vor allem Ergebnisse von Forschungsarbeiten aus den Themenfeldern Ressourcenansatz, Kernkompetenzen und lernende Organisation sowie eine Vielzahl managementorientierter Beiträge insbesondere aus den Bereichen Informations- und Personalmanagement rezipiert“ (Amelingmeyer 2002, S. 7). In dieser Untersuchung wurde auf konzeptionelle Überlegungen des Prozessmanagements, Informationsmanagements und Empowerments zurückgegriffen, weil sie sich nicht abstrakt mit der Bedeutung der Gestaltungsfelder Organisation, Mensch und Technik befassen, sondern sehr konkret Ziele und Maßnahmen bezogen auf diese Bereiche formulieren. Da Wissensmanagement ebenfalls sehr praxisorientiert konzipiert ist, wird an der Auswahl dieser Konzepte die Einflussnahme dieser pragmatischen Ausführungen auf Wissensmanagement deutlich.

Bereichsstruktur durch eine Prozessstruktur ersetzt wird. Vielfältige Modelle wurden bereits angeboten, um Unternehmen zur Entbürokratisierung und damit zur Verflüssigung ihrer Strukturen zu verhelfen (Nerdinger 2003, S. 169). Eines der bekanntesten Konzepte ist das bereits angesprochene Business-Reengineering-Konzept von Hammer und Champy. Erfahrungen in der Praxis haben gezeigt, dass Business Reengineering primär für eine radikale technizentrierte Restrukturierung genutzt wurde. Hier wurde das Konzept zur Optimierung weitgehend repetitiver Prozesse des Produktionsbereiches eingesetzt. Eine Neubesinnung auf Kundenorientierung und Prozessorientierung wurde vernachlässigt (Trebesch 1998, S. 71, 72; Drumm 1996, S. 7, 8). Dabei sind gerade in einem dynamischen und globalen Wettbewerbsumfeld konsequente Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit entscheidende Wettbewerbsfaktoren (Kurz 2000, S. 77). Optimierungspotenziale in den marktnahen Funktionsbereichen wie Marketing und Vertrieb, aber auch Forschung und Entwicklung sind für die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen wettbewerbsentscheidender als die Rationalisierung materieller Produktionsprozesse (Trebesch 1998, S. 71, 72; Bieber 1997, S. 113) Viele Unternehmen sind bereits bemüht, sich diesem Trend anzupassen⁴⁸. Organisationsinterne Prozesse und Bereiche, wie eben Marketing, Vertrieb und Forschung und Entwicklung (F&E), werden immer stärker auf Kundenorientierung verpflichtet (Kocyba 2000a, S. 33). Die Tatsache, dass Effizienz in diesen Bereichen schwer zu definieren und zu messen ist, erklärt sicherlich, warum die Umsetzung von Reengineering-Projekten in diesen Funktionen vernachlässigt wurde. Das Tätigkeitsfeld in diesen Prozessen basiert weniger auf repetitiven, standardisierten Tätigkeiten, sondern ist primär durch weiche Faktoren, wie Ideenreichtum, Kreativität basierend auf Produktkenntnissen, bestimmt. Die Fähigkeit, schnell und kostengünstig Innovationen zu erzeugen und zu vermarkten und damit konkurrenzfähig zu bleiben, erklärt die besondere Bedeutung dieser Prozesse. Trebesch ist daher auch der Ansicht, dass die weichen Faktoren in Zukunft auch die harten Faktoren werden (Trebesch 1998, S. 72; vgl. Deutschmann 1989, S. 382). Neue dezentrale Managementkonzepte, wie Wissensmanagement, zielen darauf ab, die Produktivität aller Bereiche zu erhöhen und damit die Innovationspotenziale im gesamten Unternehmen zu erschließen (Kocyba 2000a, S. 34).

Die Fähigkeit zu Innovation begrenzt sich nicht auf das Potenzial technologischer Rationalisierung. Dies gilt in besonderem Maße für Dienstleistungsunternehmen. Zunehmender Wettbewerb und abnehmende Produktlebenszyklen sorgen für eine Verschiebung von Produkt- zu Dienstleistungs-Wettbewerbsvorteilen. So hat nicht nur der Anteil an industriellen Dienstleistungen erheblich zugenommen⁴⁹. Vielmehr gewinnt innerhalb der Dienstleistungsbranche der Bereich wissensintensiver Dienstleistungen erheblich an Bedeutung. Hierzu zählen Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Ingenieurbüros, Rechtsanwaltskanzleien, aber auch die Computer- und Halbleiterbranche und Medienunternehmen (Pawlowsky 1998, S. 11; Nonaka u.a. 1997, S. 13, 14; Kocyba 1999, S. 93). Der zentrale Erfolgsfaktor dieser Unternehmen ist Wissen. Er ist Grundlage ihrer Wettbewerbsfähigkeit. So lag 1996 der Börsenwert von SAP über dem von Unternehmen wie BMW, VW oder Lufthansa (Probst u.a. 1999, S. 19)⁵⁰. Eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern können Unternehmen nur über Wissen erzielen. Ein besserer Zugang zum eigenen Wissen und ein ökonomischer Umgang mit dem eigenen Wissen stellen den eigentlichen Wettbewerbsvorteil dar. Da, wo die Dienstleistungsintensität zunimmt, basiert die Fähigkeit zu

⁴⁸ Vertikale Desintegration und ihre Neuformierung als „prozessorientierte Organisation“ sind in Unternehmen unterschiedlich weit fortgeschritten (Baethge u.a. 2000).

⁴⁹ Simon hat 1993 in einer Untersuchung der Elektro-, Chemie- und Maschinenbauindustrie herausgefunden, dass Wettbewerbsvorteile kaum noch über Produktqualität, Ergiebigkeit und Lebensdauer erzielt werden können. Wettbewerbsvorteile lassen sich dauerhaft nur noch über bessere Qualifikation, schnellere Reaktionsbereitschaft, mehr Freundlichkeit auf Seiten der Mitarbeiter erzielen (Simon 1993, S. 10).

⁵⁰ Auch Microsoft hat Industriegiganten wie Boeing oder Kodak bezüglich Börsenkapitalisierung überholt (Probst u.a. 1999, S. 19).

Innovation wesentlich auf den Initiativen der Mitarbeiter. Sie verfügen über das Wissen von Kunden und Produkten und sind daher in der Lage, Kunden zufrieden zu stellen⁵¹. Simon stellt in einer Untersuchung fest, dass „Dienstleistung und die damit eng zusammenhängende Kundennähe deutlich vor Produktqualität sowie Technik liegen“ (Simon 1993, S. 1). Mitarbeiter sollen sich als Processowner verstehen und mit ihrem Wissen zum Innovationsprozess und damit auch zu einer erhöhten Kundenbindung und Kundenzufriedenheit beitragen (Kocyba 2000a, S. 46, 47; Simon 1993, S. 10). „Im Rahmen der neuen Wissenspolitik im Unternehmen wird das praktische Wissen der Beschäftigten nicht wie unter tayloristischen Bedingungen vom Management delegitimiert oder durch Expertenwissen substituiert, sondern gezielt für Innovationen von unten genutzt“ (Kocyba 2000a, S. 41). Die Befähigung zu Innovation wird damit zur Angelegenheit eines jeden Mitarbeiters. Ihr Erfahrungswissen soll in die Prozesse einfließen und damit zur Optimierung beitragen. Wissensmanagement hat das Ziel, aus Mitarbeitern „Ko-Akteure“ des Innovationsprozesses zu machen (Kocyba 2000a, S. 37). Ihre Interessen und Belange werden nicht mehr über die Leitung eingebracht, sondern von den Mitarbeitern direkt (Kocyba 2000a, S. 36).

Das Konzept Wissensmanagement zielt aber nicht nur auf die Erkenntnis ab, dass Mitarbeiter als Wissensträger und Processowner wertvolle Innovatoren sind. Es verlangt vielmehr eine Neudefinition von Schnittstellen und Prozessen. Wie ist das gemeint? Das Prozesswissen der Processowner bezieht sich in Zusammenhang mit Geschäftsprozessen auf das Wissen über den Prozess, Wissen innerhalb des Prozesses und Wissen, das vom Prozesswissen abgeleitet wird. Je nach Prozessanforderung muss das notwendige Wissen eines Mitarbeiters zur richtigen Zeit, in der richtigen Form, mit dem richtigen Inhalt in den Geschäftsprozessen verarbeitet werden können. Das ist besonders wichtig für Arbeitsschritte, die in unterschiedlichen Prozessen verankert sind, aber ein gemeinsames Wissensgebiet bearbeiten und daher voneinander abhängen⁵². Gerade für diese Prozesse ist ein Wissensaustausch erfolgsentscheidend (Abecker/Hinkelmann/Maus 2002, S. 94, 95). Die Abkehr von einer rein arbeitsteilig ausgerichteten Arbeitswelt hin zu einer prozessorientierten Sichtweise bedingt die Notwendigkeit einer verbesserten Koordination von Wissensbeständen in der Wertschöpfungskette mit dem Ziel einer stärkeren Kundenorientierung. Insbesondere die Prozesse der Leistungserstellung, also die Prozesse, in denen ein unmittelbarer Kundennutzen erbracht wird (wie z.B. Marketing, Vertrieb und Auftragsbearbeitung), werden als zentrale, wissensintensive Prozesse definiert. Um den internen Wissensaustausch zwischen Abteilungseinheiten zu fördern und damit Prozesse mit Leben zu füllen, werden die hierarchische Aufbauorganisation sowie die funktionale Ablauforganisation um netzwerkförmige Kooperationen und Koordinationen ergänzt. Für Mitarbeiter sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die einen Wissenstransfer implizieren.

2.1.2. Informationsmanagement und Wissensmanagement

Der Prozess der Informatisierung begann in den 60er Jahren und hat mittlerweile alle gesellschaftlichen Bereiche durchdrungen. Telefon, Fernsehen und Computer sind einige Beispiele für das Aufkommen der Informations- und Kommunikationstechnologien (Becker 2000, S. 167). Um die Effizienz zu steigern, die Ertragslage zu verbessern und die Gewinne zu maximieren, wurden Informations- und Kommunikationstechnologien schon früh von Unternehmen eingesetzt. Zu Beginn der Informatisierung wurden diese Technologien primär in

⁵¹ Die Wettbewerbsvorteile liegen in der Fähigkeit, zusammen mit den Kunden zu denken und gezielt deren Probleme zu lösen (Pawlowsky 1998, S. 12).

⁵² Das trifft häufig für die Prozesse Marketing und Vertrieb zu. Sie arbeiten in unterschiedlichen Prozessen und hängen bezüglich ihrer Aufgabengebiete voneinander ab.

der Produktion eingesetzt. Dann wurde die Informations- und Kommunikationstechnik auch in den kaufmännischen Bereichen und in der Verwaltung genutzt. Die umfassende Bedeutung der Mikroelektronik bringt Baethge durch den Begriff „systemische Rationalisierung“ zum Ausdruck. „Systemische Rationalisierung“ ist dadurch gekennzeichnet, dass unter der Nutzung neuer mikroelektronisch basierter Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik der betriebliche und überbetriebliche Informationsfluss, die Kommunikation über und die Kombination von Daten, die Organisation der Betriebsabläufe und die Steuerung der unterschiedlichen Funktionsbereiche in einem Unternehmen in einem Zug neu gestaltet werden (Baethge/Oberbeck 1986, S. 22). Systemische Rationalisierung hat bis heute nicht an Aktualität eingebüßt (Hirsch Kreinsen 1997, S. 79). Baethge machte bereits 1986 deutlich, dass die Durchsetzung systemischer Rationalisierung in Unternehmen Jahre dauern kann, so hat sich an diesem Umstand knapp zwanzig Jahre später nicht viel geändert. Das liegt zum einen an der grundsätzlichen Schwierigkeit, die unterschiedlichen Sichtweisen einzelner Bereiche auf die Prozessgestalt zu vereinen und zum anderen daran, dass die angebotene Informations- und Kommunikationstechnologie häufig nicht flexibel genug ist, um viele Ausnahmeregelungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus kann auch die Informations- und Kommunikationstechnologie bei einem umfangreichen Datenaufkommen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen. Mit dem Einsatz von Workflow Management Software⁵³ versuchen Unternehmen ihre Prozesse, effizienter und flexibler zu gestalten (Heilmann 1998, S. 109ff.). Vielfach scheitern solche Projekte an der fehlenden Gesamtperspektive von Prozessen, der mangelnden Anbindung an bestehende Informationstechnologien, der fehlenden Partizipation von Anwendern und an geringer Unterstützung durch das Management (Heilmann 1998, S. 112). Die Frage des rationellen Einsatzes von Wissen für z.B. ökonomische Zwecke, steht und fällt mit der Fähigkeit, die Datenflut, die Überfülle an Informationen sowie das zunehmend breiter werdende Spektrum an Wissensangeboten informationstechnisch zu bewältigen (Hubig 1998, S. 3). IuK-Technologien stellen eine Enabling-Technologie für Wissensmanagement dar, d.h., sie sollen dazu beitragen, Wissen zu erkennen, Wissen zu erwerben, Wissen zu speichern und Wissen zu verteilen (Bullinger 1998, S. 22; North 2002, S. 15). Im Sinne eines ganzheitlichen Verständnisses von Wissensmanagement greift die Bedeutung der IuK-Technologie allerdings zu kurz, wenn sie auf der Stufe der Datenverwaltung stehen bleibt. Um Wissensaustausch in einem Unternehmen zu fördern, trägt auch die Kommunikationstechnologie dazu bei, soziale Beziehungen aufbauen zu können. Der rasante Fortschritt erleichtert die Verknüpfung der am Wissensaustausch beteiligten Personen in Bezug auf die Überbrückung örtlicher, zeitlicher und organisatorischer Grenzen. Durch IuK-Technologie wird Vernetzung gefördert. Mitarbeiter können unabhängig von der Hierarchie und den Grenzen der Organisationseinheiten in Kontakt treten und sich austauschen. Die Synchronisation von Geschäftsprozessen und die Bildung spontaner Interessengemeinschaften werden unterstützt (Westkämper 2000, S. 159). Die Tabelle zeigt einige Beispiele, in denen Instrumente der Informationstechnologie vorgestellt werden, auf deren Grundlage sowohl Zusammenarbeit und Transparenz in Unternehmen gefördert als auch Daten verwaltet werden sollen.

⁵³ Workflow Management Software zielt darauf ab, Prozesse technisch miteinander zu verknüpfen, so dass die Durchlaufzeiten verkürzt werden können (Heilmann 1998, S. 112).

Beispielhafte Instrumente des Wissensmanagements⁵⁴:

Wissen erkennen:

- Wissenslandkarten ermöglichen Überblick über das im Unternehmen verfügbare Wissen, die Potenziale und ihre Verteilung.
- Frühwarnsysteme sollen Veränderungen im Unternehmen und der Umwelt früh auffangen und verarbeiten. Ziel ist es, Prognosen zu ermöglichen, Entscheidungen zu treffen und geeignete Maßnahmen einzuleiten.
- Gelbe Seiten enthalten Informationen über Wissensträger wie Qualifikation, Erfahrung und Kompetenz, damit sie direkt angesprochen werden können.

Wissen erwerben:

- Best Practice sind jene Verfahren, Methoden und Arbeitsweisen, die eine besonders hohe Produktivität, Qualität und Wertschöpfung aufweisen. Die Best Practice stellen die derzeit beste Lösung für ein Problem dar. Sie werden als Denkanstöße in andere Bereiche übertragen.
- Betriebliches Vorschlagswesen: Dieses Instrument ist recht bekannt. Mitarbeiter können Vorschläge zu Organisation, Produkt-, Prozessverbesserungen etc. an einer zentralen Stelle einreichen. Diese werden bewertet und je nach Bedarf honoriert. Hieraus sollten auch Hinweise hervorgehen, ob Vorschläge auch für andere Stellen im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden können.
- Benchmarking bedeutet, von den Besten zu lernen. Internes Benchmarking zielt darauf ab, Produkte, Methoden, Dienstleistungen zu vergleichen und von dem Leistungsstärksten zu lernen.

Wissen speichern:

- Datenbanken stellen das elektronische Gedächtnis dar. Wissen kann aufbewahrt werden.
- Bibliotheken, Archive sind in den meisten Unternehmen vorhanden. Sie ermöglichen Zugang zu Büchern, Fachzeitschriften und anderen Veröffentlichungen. Diese Systeme werden in vielen Unternehmen durch Informationsportale ergänzt, die im Intranet einen einheitlichen Zugang zu diesen und anderen Informationsquellen bieten.
- Lessons Learned zielt darauf ab, gelernte Lektionen, die z.B. in einem Projekt gewonnen wurden, zu dokumentieren. Gute wie schlechte Erfahrungen werden festgehalten, damit künftige Teams diese Fehler vermeiden können.

Wissen verteilen:

- Wissensgemeinschaften⁵⁵: In Wissensgemeinschaften finden sich Mitarbeiter freiwillig zusammen, die Interesse daran haben, sich zu einem gemeinsamen Thema auszutauschen. Sie sind häufig selbstorganisiert und unterliegen daher keinem spezifischen Auftrag. Der Austausch kann zu unterschiedlichen Themen geführt werden. Das können Themen zu Technologien, wie z.B. Berechnungsverfahren, sein oder auch Themen zu Prozessen, wie z.B. Qualitätsprozesse. Auch können Informationen zu Produkten oder Methoden Grundlagen zur Bildung von Wissensgemeinschaften sein. Sie können viele Funktionen

⁵⁴ Eine Auflistung von Instrumenten findet sich bei Herbst (2000) und North (2002).

⁵⁵ Wissensgemeinschaften werden auch als Communities of Practice bezeichnet. Weiterführende Literatur findet sich bei Wenger, E.: „Communities of Practice-Learning as a Social System“ (1998); „Communities of Practice-Learning, Meaning and Identity“ (1998); „Cultivating Communities of Practice“ (2002).

erfüllen. Sie sind Experimentier- und Lernfeld. In diesen Gemeinschaften können neue Mitarbeiter eingeführt, angelernt und Erfahrungen an diese weitergegeben werden.

- Job Rotation: ein vorübergehender Arbeitsplatzwechsel begünstigt einen Wissenstransfer. Mitarbeiter bringen ihr Wissen in einen neuen Bereich und die dortigen Mitarbeiter geben ihr Wissen an sie weiter. Job Rotation fördert den Aufbau von Netzwerken und verstärkt dadurch insgesamt den Austausch von Wissen im Unternehmen.
- Mentorenprogramme: Dienstälteste erfahrene Mitarbeiter geben ihr Wissen an Jüngere weiter. Erfahrungen können als Lernquelle genutzt werden.
- Intranet: Viele Unternehmen setzen Intranets ein, um Daten in Bild und Text schnell und zu relativ niedrigen Kosten an die Mitarbeiterschaft übertragen zu können. Es kann Kontaktaufnahme zwischen Mitarbeitern fördern, wenn News Groups, also Diskussionsforen, eingerichtet sind.

Die Bedeutung von Informationsmanagement für Wissensmanagement kann auf zwei Funktionen zusammengefasst werden:

- Das vorhandene Unternehmenswissen soll transparent und dem Wissensträger leicht zugänglich gemacht werden.
- IuK-Technologien sollen eine Vernetzung auf sozialer Ebene ermöglichen.

Während Informationsmanagement in der Prozessgestaltung primär zur Rationalisierung von Arbeitsprozessen eingesetzt wurde und wird und damit häufig ein Abbau von Arbeitsplätzen verbunden ist, sind diese Effekte weder Ziel noch Absicht des Konzeptes Wissensmanagement (Kirchner 1998, S. 118). IuK-Technologien sind Instrumente, um Wissen zielgerichtet am Bedarf auszurichten, Transparenz zu fördern und Wissensträger zusammenzuführen. Sie erfüllen eine Supportfunktion.

2.1.3. *Empowerment und Wissensmanagement*

Das Konzept Empowerment⁵⁶ wurde in den 80er Jahren vorgestellt⁵⁷. Es ist ein humanzentriertes Konzept, welches den Mitarbeiter als selbstverantwortlich handelnden Menschen zugrunde legt. Mitarbeiter können „ihren Job selbst mitgestalten und eine Schlüsselrolle im Betrieb spielen“ (Blanchard 2000, S. 17). Sie verfügen über ein besseres Bildungsniveau und ein enormes Wachstums- und Entwicklungspotenzial, welches sie zur Problemlösung und Eigeninitiative befähigt. Demzufolge sollen sie mit erweiterten Kompetenzen und auch neuer Verantwortung ausgestattet werden, so dass sie aktiv am Unternehmensgeschehen mitwirken können. Im Mittelpunkt des Konzeptes steht die Verwirklichung demokratischer Prinzipien, die „obendrein noch Kundenzufriedenheit garantieren soll“ (Bröckling 2003, S. 337).

Für Führungskräfte leitet sich aus dem Konzept ein neues Führungsverständnis ab. Sie sollen Mitarbeiter zur Selbststeuerung motivieren. Für ihre konkreten Führungsaufgaben bedeutet das, Mitarbeiter zu persönlichem Wachstum, beruflicher Weiterbildung und Offenheit für Neues anzuspornen (Bröckling 2003, S. 338). Es wird eine Wir-Kultur angestrebt, die auf Transparenz, Anerkennung und Partizipation basiert. Das Konzept unterstellt Unternehmen, die auf die

⁵⁶ Eine präzise Begriffsbestimmung von Empowerment ist schwierig, da die Bedeutung von Empowerment aus der Sichtweise unterschiedlicher Disziplinen abgeleitet wird (siehe hierzu unterschiedliche Ausrichtungen in der Pädagogik, der Anthropologie, Psychologie bei Bröckling 2003).

⁵⁷ Das Konzept wurde maßgeblich durch Rappaport bekannt gemacht. Seiner Ansicht nach hat Empowerment zum Ziel „für Menschen die Möglichkeiten zu erweitern, ihr Leben zu bestimmen“ (Rappaport 1985b, S. 269).

Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter vertrauen, sich selbst die Bedingungen zu schaffen, die sie brauchen, um die für den Unternehmenserfolg nötigen Resultate zu produzieren. Empowerment stellt sozusagen eine neue Ausrichtung des Human Resource Managements dar. Wissensmanagement betont zwar auch die Bedeutung des Wissensträgers für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, aber es ist anzunehmen, dass dies aufgrund einer anderen Motivation geschieht.

Auch Wissensmanagement will den engagierten Mitarbeiter und die Führungskraft, die ihre Mitarbeiter motiviert und coacht. In den Strategien sind beide Konzepte vergleichbar. Deutliche Abweichungen bestehen in den Ursachen der Entstehung. Während für die Entstehung von Empowerment humanistische Werte ausschlaggebend waren, findet Wissensmanagement seine Wurzeln in der Überzeugung, dass in Zeiten globalen Wettbewerbs Kreativität, Wissen und damit die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter die letzten schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteile einer Organisation darstellen (Fried/Baitsch 2001, S. 34). In der Umsetzung verlangen beide Konzepte dasselbe, aber Werdegang und Ausrichtung sind unterschiedlich motiviert. Empowerment betont, dass der Mitarbeiter ein Recht auf mehr Handlungsspielraum hat. Wissensmanagement braucht den Mitarbeiter als Voraussetzung für Innovation (Stehr 2001, S. 35ff.).

Die hier vorgestellten unterschiedlichen theoretischen Linien: Prozessmanagement, Informationsmanagement und Empowerment haben auf die konzeptionelle Ausgestaltung des Konzeptes Wissensmanagement Einfluss genommen. Die Rolle der Organisation, die Rolle des Menschen und auch die Rolle der IT, die hier dargestellt worden sind, werden im Wissensmanagement-Konzept zusammengeführt. Fassen wir als nächstes das „Neue“ an dem Konzept Wissensmanagement zusammen.

2.1.4. Das WM Konzept: Aus Alt wird Neu oder doch nicht?

Konzepte des betrieblichen Managements haben sich in der Vergangenheit primär auf bestimmte Gestaltungsfelder wirtschaftlichen Handelns konzentriert. Humanzentrierte Ansätze befassen sich mit der Bedeutung des Menschen, technikorientierte Ansätze mit dem technologischen Einsatz, und prozessorientierte Ansätze stellen die Prozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung. Allen diesen Ansätzen liegt zugrunde, dass sie sich auf einen Ausschnitt fokussieren und darin den Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiches Wirtschaftsverhalten sehen. Wissensmanagement macht deutlich, dass Produktivität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nicht von der Optimierung nur eines Faktors abhängen. Weder der Mensch noch die Technik noch die Organisation kann für sich allein Wettbewerbsfähigkeit begründen. Dementsprechend kann von keinem Konzept, welches sich einseitig auf einen Gestaltungsbereich konzentriert, eine umfassende Innovationsfähigkeit ausgelöst werden. Das Neue an dem Konzept Wissensmanagement liegt nicht in bahnbrechenden neuen Erkenntnissen, sondern in der Kombination verschiedener Forschungsergebnisse⁵⁸ zu einem einheitlichen Konzept (Amelingmeyer 2002, S. 7). Im Wissensmanagement-Konzept ist eine Verbindung zwischen technikorientierten und humanzentrierten Strategien entstanden (Krauter/Kreitmeier 2002, S. 73). Baecker legt den Neuigkeitsgehalt des Konzepts dahingehend aus, dass „die Organisation weiß, was das Management noch nicht weiß“ (Baecker 2002, S. 98). In gewisser Weise kommt dieses „Outing“ einem Bekenntnis gleich. Manager als auch Managementlehre gestehen damit offiziell ein, dass sie nicht alles wissen und daher auch nicht alles unter Kontrolle haben (Baecker 2002, S. 97-106). In theoretischer Hinsicht erhebt das Konzept Wissensmanagement den

⁵⁸ Ansätze, wie z.B. lernende Organisationen sind seit Jahrzehnten Gegenstand der Forschung (Amelingmeyer 2002, S. 7).

Anspruch, die Gestaltungsfelder Mensch, Organisation und Technik gleichermaßen zu berücksichtigen. Darin wird allgemein der Mehrwert des Konzeptes gesehen.

Aus theoretischer Sicht sind in der Vergangenheit moderne Konzepte wie z.B. Prozessmanagement oder Empowerment als gut bewertet worden. In der Praxis haben sie keine durchschlagenden Erfolge erzielen können⁵⁹. Das Konzept Reengineering wurde in der Praxis undefiniert zu Downsizing und aus Empowerment wurde „Lip-Service“, ohne dass die bestehende herkömmliche hierarchische Denkweise verändert wurde. Der Faktor Mensch wurde dabei völlig ausgeblendet bzw. wegrationalisiert oder er hat nicht die Bedeutung erhalten, die ihm zukommen sollte (Burke 1998, S. 51ff.). Das Konzept Wissensmanagement hat daher nicht nur viele unterschiedliche Ansätze vereint, sondern damit faktisch auch die Schwierigkeiten der Umsetzung erhöht. Hier bietet sich wieder das Zitat von Kocyba an: Neue Managementkonzepte, wozu auch Wissensmanagement zählt, können fachliche Merkmale und funktionale Bedeutungen postulieren, die „erforderlichen sozialen und habituellen Wandlungsprozesse auf Seiten der betrieblichen Akteure sind indes schwieriger und voraussetzungsreicher, als die einzelnen Restrukturierungsprozesse unterstellen“ (Kocyba 2000b, S. 134).

2.2. Ausgewählte Konzepte des Wissensmanagements

Wissensmanagement-Modelle sind die pragmatische Weiterentwicklung der Theorien und Perspektiven des organisationalen Lernens. Während die Ideen der lernenden Organisation kaum zu befriedigenden Umsetzungen geführt haben, gilt Wissensmanagement als Instrument und Konzept zur Realisierung einer lernenden Organisation (Mandl/Reinmann-Rothmeier 2000, S. 10).

Die vorgestellten fünf Modelle wurden ausgewählt, weil sie Wissensmanagement aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachten. Sie beschränken sich also nicht auf einzelne Aspekte wie Wissenstransfer, Wissensaufbau oder Wissen. Es sind zum Teil die bekanntesten Modelle, die sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht am meisten berücksichtigt wurden (North 2002, S. 187; Amelingmeyer 2002, S. 7). Andere Modelle, wie das Modell von Morin⁶⁰ zu strategischem Management, das Modell zum organisationalen Lernen von Pawlowsky/Reinhardt⁶¹, das Münchner Modell von Mandl/Reinmann-Rothmeier⁶² und das neue 3D-KM-Modell von Schütt⁶³, bleiben unberücksichtigt⁶⁴.

Randbemerkungen zu den ausgewählten Modellen im Überblick:

- Das Modell der „Wissensspirale“ von Nonaka und Takeuchi hat die Wissensmanagement Diskussion am stärksten beeinflusst. Daraufhin entstanden die Bausteine von Probst u.a.

⁵⁹ So heißt es bei Trebesch (1998): „Nicht das Konzept Business Process Reengineering als solches ist falsch, sondern die Umsetzung war und ist immer noch unzulänglich. Es sind die Oberflächlichkeit und die mangelhafte Kommunikation im Veränderungsprozess, die am Kern des Veränderungsbedarfs der meisten Unternehmen vorbeigehen.“ Vergleiche auch Burke (1998, S. 52). Auch das Konzept Empowerment ist in den 80er Jahren mit sehr viel Begeisterung zur Kenntnis genommen worden. In der Praxis hat es wenig bewirkt. Blanchard u.a. sind davon überzeugt, dass das Konzept Empowerment nicht an sich unzulänglich ist, sondern dass es am Verständnis für die Bedeutung von Empowerment auf Seiten des Managements und der Mitarbeiter fehlt (Blanchard u.a. 1999).

⁶⁰ Vgl. Morin/Seurat (1989).

⁶¹ Vgl. Pawlowski/Reinhardt (1997).

⁶² Vgl. Mandl/Reinmann-Rothmeier (2001).

⁶³ Vgl. Schütt (2003).

⁶⁴ Eine umfangreiche Übersicht und Beurteilung einzelner Modelle findet sich bei North (2002, S. 187-203).

- Das Modell der Bausteine von Probst u.a. ist gerade im deutschsprachigen Raum zum Trendsetter geworden. Ansatzweise ist dieses Modell in der Praxis getestet worden.
- Das Grazer-Metamodell ist aufgrund seiner systemischen Beschaffenheit dazu geeignet, den Untersuchungsgegenstand Wissensmanagement als wirtschaftliches Phänomen in seiner Komplexität, Vernetztheit und in seinen Risiken und Chancen ganzheitlich zu erfassen.
- In den Arbeiten um Wissensmanagement ist immer wieder bemängelt worden, dass es zwar viele Beschreibungs- und Erklärungsmodelle gibt, aber ein großes Defizit bei Gestaltungsmodellen herrscht (Willforth 2000, S. 34; Rabrenovich 2001, S. 2.). Das Wissensmarkt-Konzept von North ist explizit handlungsorientiert. Es basiert auf konkreten Umsetzungsmechanismen.

2.2.1. Die Wissensspirale

Persönliches Wissen ist noch lange nicht mit organisatorischem Wissen gleichzusetzen. Aus diesem Grund sind Wege zu entwickeln, die einen Austausch von Wissen für die Mitarbeiter eines Unternehmens ermöglichen. Die Fähigkeit eines Knowledge Managements besteht zum einen darin, aus Informationen Wissen zu erzeugen und zum anderen dieses Wissen im Unternehmen optimal zu verbreiten und dabei den internen und externen Wissenshorizont wechselseitig aufeinander zu beziehen. Dazu gehört auch, dass die komplementäre Beziehung von explizitem und implizitem Wissen berücksichtigt wird. Nonaka und Takeuchi haben sehr früh angefangen, sich mit der Frage zu befassen, wie neues Wissen in Organisationen entsteht und wie es mitgeteilt werden kann. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen war die hohe Wettbewerbsfähigkeit japanischer Firmen in den 80er Jahren. Sie haben sich gefragt, wie japanische Unternehmen es schaffen, trotz massiven internationalen Wettbewerbs immer wieder innovativ zu sein (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 8, 9). Wesentliches Ergebnis ihrer Untersuchung ist, dass in japanischen Unternehmen das implizite Wissen der Mitarbeiter in Organisationen berücksichtigt wird. Den Schlüssel für den Erfolg japanischer Unternehmen sehen sie darin, dass in diesen Unternehmen das implizite Wissen in explizites Wissen verwandelt wird. Mit anderen Worten: Intuition, Ahnungen, Ideen, Kreativität, subjektive Einsichten, aber auch individuelle Fertigkeiten, also alles was implizites Wissen ausmacht, wird in japanischen Firmen explizit gemacht (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 19). Gleichzeitig leiten die Autoren aus diesem Ergebnis die Begründung dafür ab, warum westliche Unternehmen nicht so innovativ sind (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 21). So konfrontieren die Autoren die Tradition der modernen Subjekt-Objekt-Spaltung und des Körper-Geist-Dualismus mit dem auf Harmonie, Ganzheit und Konkretheit gerichteten japanischen Denken. Dabei fällt ihnen auf, dass in japanischen Firmen implizites Wissen immer schon berücksichtigt wurde (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 34ff.). Es entspricht sozusagen dem Selbstverständnis der japanischen Mentalität. Die Fähigkeit zu Innovation japanischer Unternehmen und damit fortwährendem Mehr-Wissen liegt in der Bedeutung der Transformation von implizitem Wissen in explizites Wissen. Erst wenn implizites Wissen externalisiert wird, werden Ideen konkret. Dem Prozess der Externalisierung messen die Autoren daher besondere Bedeutung bei (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 73, 74, 77, 78). Gegenüber der Vorstellung, dass Wissen nur durch die Einführung von externen Informationen und deren Verarbeitung entsteht, betonen sie, dass eine Information nur in Verbindung mit konkreten Vorstellungen und Handlungen in einem dynamischen Kontext einen Sinn hat. Wenn Informationen mit den Vorstellungen und dem Engagement von Menschen verbunden werden, wird nach Ansicht der Autoren Wissen erzeugt (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 71). In Anlehnung an Berger und Luckmann (1966) gehen sie von der subjektiven Natur des Wissens aus (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 71). Sie betrachten „Wissen als dynamischen menschlichen Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die Wahrheit“ (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 70).

Insgesamt definieren die Autoren vier Prozesse, die deutlich machen, wie Mitarbeiter in Organisationen Wissen entwickeln (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 69, 74ff).

- **Sozialisierung:** Wandlung von implizitem Wissen in implizites Wissen
- **Externalisierung:** Wandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen
- **Kombination:** Wandlung von explizitem Wissen in implizites Wissen
- **Internalisierung:** Wandlung von explizitem Wissen in implizites Wissen

Diese vier Arten sind nicht unabhängig voneinander, sondern spielen in einer Spirale zusammen. Sie stellen den Motor des Wissensentwicklungsprozesses dar. Die Autoren sind davon überzeugt, dass Organisationen durch die Etablierung einer dynamischen Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen Wissen entwickeln (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 74ff., 86).

Um den gewünschten Umwandlungsprozess erzielen zu können, haben die Autoren folgende Maßnahmen definiert (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 71ff.).

- **Sozialisierung:** Wissen wird in dem Fall über Beobachtung, Nachahmung und Praxis im Sinne von Übung erworben.
- **Externalisierung:** Implizites Wissen drückt sich in Form von Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen aus. Die Herausforderung liegt darin, aus den oft unzureichenden, unlogischen und unangemessenen Metaphern und Analogien explizite Konzepte zu bilden.
- **Kombination:** Kombination ist ein Prozess, in dem vorhandenes Wissen, basierend auf Dokumenten, Besprechungen, Telefonaten oder Computernetzen, aus verschiedenen Bereichen miteinander verbunden wird. Durch Sortieren, Hinzufügen, Kombinieren oder Klassifizieren wird aus bekanntem Wissen neues methodisches Wissen entwickelt.
- **Internalisierung:** Der Prozess „Learning by Doing“ entspricht dem Prozess der Internalisierung. Explizites Wissen wird mit implizitem Wissen (Bsp. Erfahrungswissen) verbunden.

Um Synergieeffekte zwischen den Prozessen auslösen zu können, betonen die Autoren, dass alle vier Prozesse zusammenwirken müssen (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 74ff., 84, 85, 86). Diese Prozesse sind also nicht unabhängig voneinander sondern spielen in einer Spirale zusammen. Der Charakter der Spirale ergibt sich aus dem Ablauf der Wissensentwicklung:

1. Sozialisierung: Mitarbeiter teilen implizites Wissen, Vertrauen wird aufgebaut.
2. Externalisierung: aus der Beschreibung von Ahnungen, Ideen, Gefühlen (implizites Wissen) werden Konzepte abgeleitet (explizites Wissen).
3. Die Konzepte werden unter Rückgriff auf bekanntes Wissen konkret gemacht.
4. Konzepte werden anderen Teams, Organisationseinheiten zur Verfügung gestellt. Aus explizitem Wissen wird wiederum implizites Wissen.

Neue Eindrücke, Ideen, Gefühle, Ahnungen etc. entstehen. Implizites Wissen wird entwickelt. Jetzt könnte die Spirale über den Prozess der Sozialisierung wieder von neuem beginnen.

Die Spirale beschreibt, wie Organisationen durch Interaktion von implizitem und explizitem Wissen Wissen entwickeln und damit Kreativität fördern. Der Prozess der Spirale beginnt auf der individuellen Ebene und erfasst immer mehr Interaktionsgemeinschaften, Divisionen, Abteilungen und kann sogar Unternehmen überschreiten (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 86). Die Rolle der Organisation besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die diesen Spiralprozess mobilisieren (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 88ff.). Entsprechende Kriterien sind:

- Intention = Manager entwickeln Leitbilder, Visionen
- Autonomie = Mitarbeiter sollen autonom handeln können, Bildung funktionsübergreifender, selbstorganisierter Teams

- Fluktuation = kreatives Chaos fördern
- Redundanz = Austausch redundanter Informationen fördern
- Vielfalt = gleichberechtigter Zugang zu Informationen, häufiger Wandel der Organisationsstruktur

Das Modell von Nonaka und Takeuchi orientiert sich an keinem Managementprozess. Sie berücksichtigen erforderliche Rahmenbedingungen zur Förderung von Innovationen in Unternehmen. Dieses Ziel wird erreicht, indem explizites und implizites Wissen zusammengeführt werden. Information ohne Kontext spielt für sie keine Rolle, da der unmittelbare Nutzen nicht deutlich wird. Für westliche Unternehmen ist diese Modell deshalb aufschlussreich, weil es die Notwendigkeit und Berücksichtigung impliziten Wissens betont. In westlichen Unternehmen wird gerade diese Wissensform strategisch kaum berücksichtigt (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 18). Indirekt machen Nonaka und Takeuchi deutlich, dass darin ihre Wirtschaftsschwäche begründet zu sein scheint.

2.2.2. Das Nachfolgemodell „Ba“: Bewegung braucht Raum

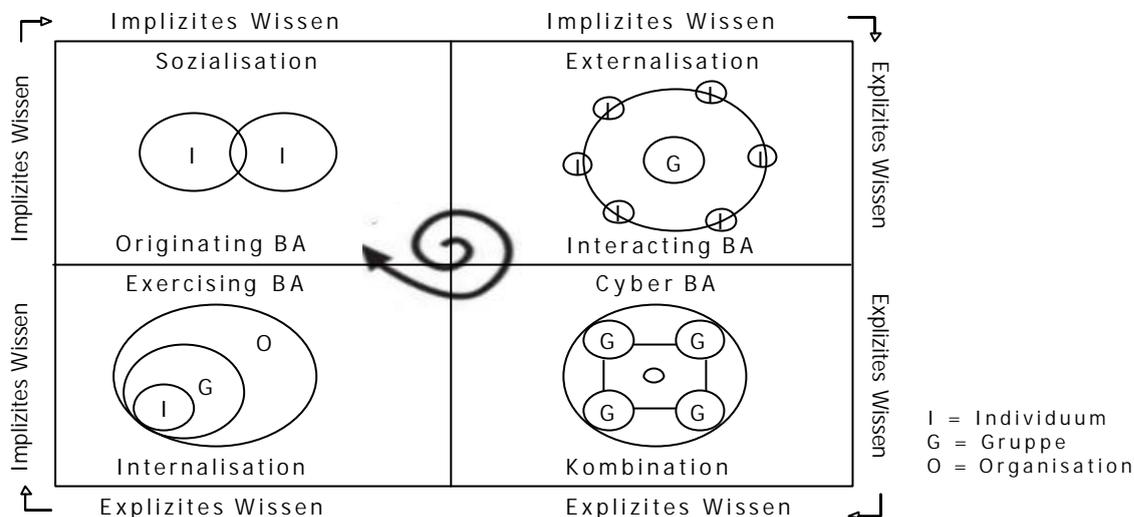
„Die Generierung von Wissen – das Erzeugen von neuem Wissen aus verfügbaren Wissensbeständen, aus der Kombination von externem und internem Wissen und aus der Übersetzung von implizitem Wissen in explizit verfügbares Wissen, stellt eine Kernaufgabe des Wissensmanagements dar“ (Pawlowsky 1998, S. 25). Die Bereitschaft zu Kommunikation und die Möglichkeit zum Austausch sind grundlegende Voraussetzungen für die Erzeugung von Wissen in Organisationen. 1998 haben Nonaka u.a. ein erweitertes Konzept der Wissensspirale veröffentlicht. In dem Konzept „Ba“⁶⁵ stellen sie die Bedeutung von Raum für Wissensgenerierung heraus (Nonaka u.a. 2001, S. 18ff.). Bei ihren praktischen Beobachtungen von Produktentwicklungsprozessen in japanischen Unternehmen finden die Autoren heraus, wie wichtig ein gemeinsamer Wissensraum für kollektive Wissensgenerierungsprozesse ist. Nach Ansicht der Autoren benötigen Menschen in Organisationen Zeit und Raum zur Entwicklung und zum Austausch von Wissen. Wissen ist für sie dynamisch, grenzenlos „and cannot be stocked, it has to be exploited where and when it is needed to create values“ (Nonaka u.a. 2001, S. 18). Um Wissen effizient und effektiv entwickeln und verbreiten zu können, ist es notwendig, „to concentrate knowledge at a certain time and space“ (Nonaka u.a. 2001, S. 19). Um diesen Dialog zwischen Individuen fördern zu können, benötigen sie „Ba“. „Ba“, also Raum, kann physisch gemeint sein, hierunter können z.B. Büroräume verstanden werden, als auch virtuell, wie z.B. E-mail, Telefonkonferenzen, oder auch mental, wie z.B. Raum für den Austausch von Ideen, Idealen oder gemeinsamen Erfahrungen. „Ba“ ist sozusagen der Raum, in dem Zeit für Interaktion zur Verfügung gestellt wird. Interaktion ist für Nonaka der wichtigste Aspekt von „Ba“. Wissen wird nicht nur durch ein Individuum, sondern durch Interaktion mit anderen Menschen und ihrer Umwelt entwickelt (Nonaka u.a. 2001, S. 19). Erst wenn Menschen Zeit und Raum zur Begegnung zugestanden wird, können sie ihr implizites Wissen explizieren bzw. neues implizites Wissen entwickeln. „Information resides in media and networks, while knowledge resides in Ba“ (Nonaka u.a. 2001, S. 19). „Ba“ ist für den Austausch von explizitem und implizitem Wissen wichtig. Für den Austausch reiner Information ist „Ba“ nicht notwendig.

Das Konzept „Ba“ weist Unternehmen darauf hin, wie wichtig Raum und Zeit für die Entwicklung von Wissen und damit für die Innovationsfähigkeit sind. An dem

⁶⁵ „Ba“ ist ein japanisches Wort und bedeutet übersetzt Raum. „Ba“ is „a platform where knowledge is created, shared and exploited“ (Nonaka u.a. 2001, S. 19).

Wissensgenerierungsprozess sollten alle Mitarbeiter eines Unternehmens teilhaben und nicht nur die Abteilung F & E.

Abbildung 2: Die Spirale nach Nonaka und Takeuchi in „The Knowledge Creating Organization“



2.2.3. Die Wissensbausteine

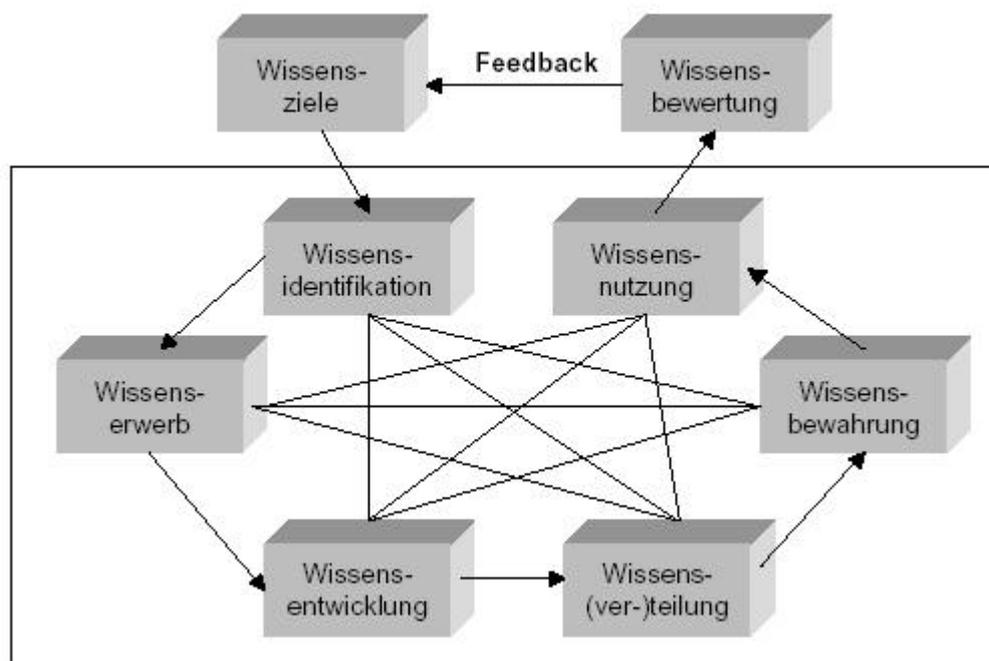
Die europäischen Wissenschaftler Probst, Romhardt und Raub sahen sich aufgrund des starken Abstraktionsgehalts des Wissensmanagementmodells nach Nonaka/Takeuchi und der Modelle zu organisationalem Lernen⁶⁶ veranlasst, ein pragmatisches Wissensmanagement-Konzept für den deutschsprachigen Raum zu entwickeln. Sie streben zwar auch ein wissensorientiertes, lernendes Unternehmen wie Nonaka u.a. an, aber sie richten ihr Modell stärker auf die Analyse bestehender Wissensverhältnisse in Unternehmen aus und zeigen eine Vielzahl an Maßnahmen zur Optimierung auf. Ihr Wissensmodell basiert auf den „Wissensbausteinen“. Es wird auch als Genfer Modell oder als Probst-Modell bezeichnet. Auf der Grundlage theoretischer Vorüberlegungen und realer Problemstellungen von Unternehmen möchten sie mit ihrem Modell Managern ein anwendungsfähiges Wissensmanagement-Konzept anbieten. Führungskräfte brauchen Methoden, „mit denen sie organisationale Wissensbestände lenken und in ihrer Entwicklung beeinflussen können“ (Probst u.a. 1998, S. 51). Wissen definieren die Autoren als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen⁶⁷, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an die Person gebunden“ (Probst u.a. 1998, S. 46). Die Bedeutung impliziten Wissens fließt in ihre Definition zwar mit ein, hat aber keine exponierte Stellung wie in der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi. Während bei Nonaka u.a. Wissen als Voraussetzung für Innovation thematisiert wird, sollen die Bausteine von Probst u.a. Managern dazu verhelfen, Wissen in ihrer

⁶⁶ So heißt es bei Probst u.a., dass Praktiker Modelle organisationalen Lernens als „intellektuelle Fingerübung“ ablehnen (Probst u.a. 1998, S. 51).

⁶⁷ Die Autoren trennen Daten, Information und Wissen nicht, sondern verstehen die einzelnen Elemente als eine Ablauffolge, also von Daten zu Informationen zu Wissen. Es liegt ein Kontinuum vor, dass bei unstrukturierten Daten beginnt und über Information zu strukturiertem Wissen wird (Probst u.a. 1998, S. 39).

Organisation zu identifizieren, Wissen zu erwerben, Wissen zu entwickeln, Wissen zu verteilen, Wissen zu nutzen und Wissen zu bewahren. Das sind die einzelnen Kernprozesse oder auch Bausteine, auf denen ihr Wissensmodell basiert. Die Bausteine „weisen alle mehr oder weniger enge Beziehungen zueinander auf“ (Probst u.a. 1998, S. 53). Bevor Bausteine in Organisationen zum Einsatz kommen, müssen zunächst Wissensziele definiert werden. Die einzelnen Bausteine werden dann in Hinblick auf diese Zielsetzung analysiert. Wissensziele „legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen“ (Probst u.a. 1998, S. 57). Wissensziele können normativ, strategisch oder operativ ausgerichtet sein. Die Gesamtstruktur des Konzeptes orientiert sich an einem klassischen Managementkreislauf. Zuerst erfolgt die Zielsetzung, dann die Umsetzung und abschließend die Kontrolle. Dadurch wird die Anschlussfähigkeit an bestehende Managementansätze gesichert. Nach Ansicht der Autoren funktioniert das Konzept wie ein Leitfaden, der auch in bestehenden Projekten eingesetzt werden kann.

Abbildung 3: Die Wissensbausteine nach Probst, Raub und Romhardt



Der Entwicklungsweg des Managementkreislaufes lässt sich folgendermaßen zusammenfassen :

- **Wissensziele:** Aus dem Modell geht hervor, dass zu Beginn die Klärung der Wissensziele erfolgt. Sie geben Lernzielen eine Richtung.
- **Wissensidentifikation:** Hier soll Transparenz über internes und externes Wissen hergestellt werden. Es erfolgt eine Analyse des Wissens im Unternehmen und des externen Umfelds.
- **Wissenserwerb:** Beim Wissenserwerb geht es um den Import von Wissen aus externen Quellen. Darunter kann der Erwerb von Wissen anderer Unternehmen (Kooperationen jeglicher Art), von Kunden, von Lieferanten, von Produkten sowie die Rekrutierung von Wissensträgern verstanden werden.
- **Wissensentwicklung:** In diesem Baustein steht die Entwicklung neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse im Mittelpunkt.

- **Wissensverteilung:** Wissensverteilung ist Voraussetzung, um den Mitgliedern einer Organisation vorhandenes Wissen zur Verfügung zu stellen. Hier werden unter anderem Techniken wie Intranet, Netzwerke, Groupware-Anwendungen aufgeführt.
- **Wissensnutzung:** Alle Bausteine des Wissensmanagements sollen auf die effiziente Nutzung individuellen und organisationalen Wissens im Sinne der Zielsetzung des Unternehmens ausgerichtet sein. Dabei ist es Aufgabe der Organisation, die Nutzungsbereitschaft von Wissen z.B. durch nutzerfreundliche Infrastrukturen zu fördern.
- **Wissensbewahrung:** Wissensbewahrung zielt darauf ab, relevantes Wissen, welches durch Reengineering, Personalfuktuation, Personalabbau verloren gehen könnte, in angemessener Form zu dokumentieren.
- **Wissensbewertung:** Mit der Wissensbewertung schließt sich der Managementkreislauf. Entsprechend der definierten Wissensziele auf normativer, strategischer und operativer Ebene müssen Aussagen zur Messung vorhanden sein. Da es kein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren zur Bewertung von Wissensprozessen gibt, schlagen die Autoren eine mehrdimensionale Wissensbewertung durch Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge vor (z. B. Anzahl und Qualität interner „Lessons-Learned-Workshops“, Fähigkeitenportfolio der Mitarbeiter nach Kernfähigkeiten).

Das Konzept bietet Unternehmen die Möglichkeiten, sich über den Wissenszustand des Unternehmens bewusst zu werden. Im Zuge dessen können Problemfelder im Unternehmen erkannt werden. In diesen Fällen bietet das Konzept Maßnahmen der Verbesserung an.

2.2.4. Das Wissensmarktkonzept nach North

Anders als Probst u.a. geht North davon aus, dass wissensorientierte Unternehmensführung nicht auf einzelne Bausteine begründet werden kann. Vielmehr bedarf es einer Gesamtkonzeption, die eine neue Sicht auf das Unternehmen als Ganzes und damit auch auf seine organisatorischen Rahmenbedingungen und sein operatives und strategisches Management erfordert (North 2002, S. 82). Sein Modell betont die Notwendigkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit ein Austausch zwischen Wissensangebot und Wissensnachfrage möglich wird. Dieser Austauschprozess wird auch als Wissensmarkt bezeichnet.

Im Vergleich mit Nonaka u.a. hat auch North den Anspruch, Innovationsprozesse im gesamten Unternehmen zu mobilisieren. Für ihn ist Wissen vielfach unbewusst, an spezifischen Kontext gebunden und nicht losgelöst von einer Person (North 2002, S. 2, 3). Es kann daher nicht auf den Stellenwert einer Ressource reduziert werden. Wissen wird in seinem Konzept ganz bewusst als dynamischer Prozess verstanden. Sein Wissensmarkt-Modell basiert darauf, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Mitarbeitern ermöglichen sollen, sich zu vernetzen (North 2002, S. 195). Mitarbeiter werden sozusagen gezielt in Formen des Austausches gebracht. Durch diesen Kontakt untereinander wird der Austausch impliziten als auch expliziten Wissens ermöglicht. Für die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen macht er Vorschläge (siehe Graphik). Eine wissensorientierte Unternehmensführung entwickelt sich durch diese Austauschforen. North befasst sich nicht nur theoretisch damit, wie eine Wissensorganisation strukturiert sein kann, sondern wie sie lebendig gemacht wird. In der Wahl seiner Instrumente ist er konkreter als Nonaka u.a. Während in dem Modell der Wissensspirale beschrieben wird, wie Lernprozesse ablaufen, beschreibt North, was getan werden kann, damit miteinander und voneinander in einer Organisation gelernt wird. Sein Modell ist praxisorientiert. Das Konzept nennt konkrete organisatorische Rahmenbedingungen, durch die ein Austausch von Wissen in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns gestellt wird. Es betont den Transfer und damit die unmittelbare Anwendung von Wissen.

Abbildung 4: Das Wissensmarkt-Modell

1. Rahmenbedingungen	2. Spieler und Spielregeln	Instrumente und Prozesse
1.1 Verankerung der Werte und Bedeutung des Wissens im Unternehmensleitbild.	2.1 Wissensmarkt schaffen: anspruchsvolle, kooperationsfördernde Ziele setzen und Erfüllung messen.	3.1 Wissensmanagement in Arbeitsabläufe integrieren (Projekt- bzw. Prozessperspektive).
1.2 Erwünschtes Führungskräfte- und Mitarbeiterverhalten, beschreiben, Ist-Verhalten daran messen, Auswahl und Förderung gemäß erwünschtem Verhalten.	2.2 Akteure des Wissensmarktes (=Spieler) etablieren.	3.2 Medien und Organisationsstrukturen implementieren.
1.3 Rollen und Kompetenzen der Mitarbeiter beschreiben und entwickeln.	2.3 Marktausgleichsmechanismen (Spielregeln) definieren und wirksam werden lassen. - Interessencluster-Prinzip - Leuchtturm-Prinzip - „Push and Pull“-Prinzip	3.3 Informationstechnische Infrastruktur entsprechend aufbauen.
1.4 Im Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unternehmens honorieren.		

Das Wissensmarktkonzept ist ein Ergebnis diverser Forschungsprojekte, die North mit anderen Wissenschaftlern zur wissensorientierten Unternehmensführung durchgeführt hat. Erfahrungen, die aus diesen Projekten gezogen wurden, sind bei der Gestaltung des Wissensmarktkonzeptes berücksichtigt worden (North 2002, S. 195; S. 256-258):

- Integration des Wissensmanagements in alle Geschäftsprozesse.
Die Wissensorganisation nach North muss als vierte eigenständige Organisation verstanden werden. North ist davon überzeugt, dass eine hierarchisch-funktionale Organisation, eine Prozessorganisation sowie eine Projektorganisation nicht ausreichen, um „Wissen mit einer über die kurzfristigen Geschäftsbedürfnisse hinausgehenden Perspektive systematisch zu nutzen und zu generieren sowie Grenzen der Organisationseinheiten zu überschreiten“ (North 2002, S. 81). Er fordert daher komplementär zu bestehenden organisatorischen Strukturen eine vierte Dimension: die Wissensorganisation. Ressourcen, Prozesse sowie Verantwortliche müssen auf das Thema Wissensmanagement ausgerichtet sein. Die Prinzipien des Wissensmanagements müssen in der Praxis von jedem gelebt werden.
- Wissensmanagement muss eindeutig an die Unternehmensziele angebunden sein.
Die Generierung von Wissen, der Wissenstransfer und das Füllen von Informationssystemen erfüllen keinen Selbstzweck. Es geht nicht darum Wissen zu managen, sondern „Unternehmen zu führen unter optimaler Nutzung der Ressource Wissen: Wertschöpfung durch Wissen.“
- Den geeigneten Mix von Personalisierung und Dokumentation wählen.
In der Wissensmanagement-Debatte geht es häufig um die Frage, ob es effizienter ist, Wissen in Datenbanken abzulegen oder den persönlichen Austausch zu fördern. North spricht sich für die Anwendung beider Wege aus. Wissen, welches leicht standardisierbar und damit kaum erklärungsbedürftig ist, sollte über IT-Initiativen verfügbar gemacht werden. Während individuelles, spezifisches Wissen durch persönliche Beziehungen weitergegeben werden sollte.

- Wissen hat einen Marktwert.
Wissen muss wie eine knappe Wirtschaftsressource verstanden werden. Für Wissen wird sich ein Markt herausbilden. Im Spiel von Angebot und Nachfrage agieren im Unternehmen Wissensanbieter und Wissensnachfrager unter bestimmten Rahmenbedingungen.
- Nur ein ganzheitliches Konzept der wissensorientierten Unternehmensführung bringt mittelfristig Erfolg.
Wissensmanagement muss in Führung und Personalentwicklung integriert sein.
Rahmenbedingungen, wie z.B. Anreizsysteme sollen die Zusammenarbeit fördern. Ziel ist ein wissensorientiertes Unternehmen, in dem beim Mitarbeiter das Bewusstsein vorherrscht, „dass alle an einem Strang ziehen“ (North 2002, S. 259).

Aufbauend auf diesen Erfahrungen wurde das Wissensmarktkonzept entwickelt. Dieses Konzept soll unternehmerisches Handeln und Kooperation orientiert an Zielen und Wertvorstellungen eines Gesamtunternehmens fördern.

Drei Bedingungen müssen für einen effektiven Wissensaufbau und -transfer erfüllt werden (North 2002, S. 258-259):

- **1. Rahmenbedingungen:** Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme müssen Erfolg der Geschäftseinheiten und Beitrag zur Entwicklung des Gesamtunternehmens koppeln.
- **2. Spieler und Spielregeln:** Die Art und Weise, wie Anbieter und Nachfrager in Kontakt gebracht werden, wie also Wissen ausgetauscht wird und welche Austauschbedingungen gegeben sein sollen, müssen in Form von Regeln festgelegt werden. Beispiele für Spielregeln:
 - **Interessencluster-Prinzip:** Hier werden Mitarbeiter zusammengeführt, die gemeinsame Interessen haben. Das können Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlicher Qualifikation sein.
 - **Leuchtturm-Prinzip:** Bei diesem Prinzip wird transparent gemacht, wo Wissen vorhanden ist. Expertentum bzw. Best Practice wird herausgestellt.
 - **„Push and Pull“-Prinzip:** Wissen für alle sollte zentral gespeichert und an alle verteilt werden (Push Ansatz). Der Transfer spezifischen Wissens soll durch die Anwender selbst entschieden werden, d.h., sie sollen entscheiden, mit wem sie zum Beispiel zusammenarbeiten wollen.
- **3. Instrumente und Prozesse:** Effiziente Datenträger und Medien müssen eingesetzt werden, um Wissensaufbau und Transfer zu fördern. Zum Beispiel helfen Gelbe Seiten bei der Klärung der Frage: Wer weiß was im Unternehmen? Durch internes Benchmarking, freundschaftlichen Wettbewerb wird Best Practice ermittelt.

Diese drei Prinzipien finden bei der Gestaltung von Prozessen und Strukturen des Wissensmanagements ihre Anwendung.

Die Forderung von North nach einer vierten Dimension, der Wissensorganisation, findet sich implizit auch bei Probst u.a. und Nonaka/Takeuchi. Nonaka/Takeuchi setzen die Umsetzung einer Wissensorganisation im Prinzip voraus und machen daran den Erfolg japanischer Unternehmen deutlich und beschreiben, wie explizites und implizites Wissen zusammenspielen. Probst u.a. fordern nicht explizit eine Wissensorganisation, betonen aber die Notwendigkeit von Vernetzung und Kooperationsformen zum Aufbau und Austausch von Wissen. Das Besondere an dem Wissensmarktkonzept von North ist, dass er die Entwicklung einer vierten Dimension zur unabdingbaren Voraussetzung für ein wissensorientiertes Unternehmen macht. Er fordert eine soziale Wissensdimension und damit die aktive Einbindung von Wissensträgern in das Unternehmensgeschehen. Für Unternehmen, die Innovationsführerschaft anstreben, bietet sein Modell konkrete Vorschläge. Hier steht der Mitarbeiter als Produzent und Inhaber immaterieller Vermögenswerte im Mittelpunkt der Betrachtung.

2.2.5. Das Grazer-Metamodell

Das Grazer-Metamodell geht aufgrund der systemischen Betrachtung davon aus, dass sich nicht jede Wissensstrategie für jede Situation eines Unternehmens anbietet. In Abhängigkeit von der Branche, Unternehmensgröße, Funktion und Unternehmenskultur werden Unternehmen unterschiedliche Wege auf der Basis von Wissensmanagement einschlagen. Es wird Unternehmen geben, die stärker ein personenorientiertes Wissensmanagement favorisieren und andere, die stärker eine informationsorientierte Strategie berücksichtigen werden. Beide Wissensformen können nicht gleichermaßen angewandt werden. Eine Schwerpunktsetzung für die eine oder andere Strategie muss je nach Zielsetzung entschieden werden. „Der Hausverstand legt nahe, dass Unternehmen je nach ihrer Philosophie und spezifischen Wettbewerbssituation unterschiedliche Schwerpunkte setzen sollten“ (Schneider 2001, S. 31). Wenn ein Unternehmen mit Wissensmanagement ein Innovationsziel verfolgt, dann sind dafür nach Maßgabe des Grazer-Modells andere Menschen und Mittel erforderlich als für ein Wissensmultiplikationsziel, also ein dokumentenorientiertes oder informationsorientiertes Wissensmanagement. Daraus leiten sich für die jeweiligen Unternehmenstypen auch diverse Vor- und Nachteile in der Anwendung von Wissensmanagement ab.

Das Modell berücksichtigt unterschiedliche Voraussetzungen und Motivationen von Unternehmen und daraus resultierende Zielsetzungen im Umgang mit Wissensmanagement.

Auf der Grundlage von drei Dimensionen, also Verständnis von Wissen, Ziele von Wissensmanagement und Steuerungsverständnis von Wissensmanagement, ist eine Einordnung von Unternehmen möglich, die Aufschluss darüber gibt, ob Unternehmen stärker einem tayloristischen Wissensmanagement verhaftet sind (siehe Abbildung Würfel 1) oder sie zu einer lernenden Organisation zählen (siehe Abb. Würfel 8). Das Grazer-Metamodell ermöglicht einen Erkenntnisprozess, so dass sich das eigene Unternehmensverständnis von Wissensmanagement anhand der drei Dimensionen positionieren lässt. Dieser Erkenntnisprozess orientiert sich an den Extrempositionen des tayloristischen Wissensmanagements und der lernenden Organisation (Schneider 2001, S. 33-39):

1. Verständnis von Wissen

- Tayloristisches Wissensmanagement: Wissen als Zustand: Wissen wird hier als explizit, als kodifizierbar betrachtet.
- Lernende Organisation: Wissen als Prozess: Wissen als Erkenntnisprozess, „Wissen wird hier als in Bewegung befindlich gedacht, verändert sich im Prozess der Interaktion und Anwendung“. Es ist personen- und kontextgebunden.

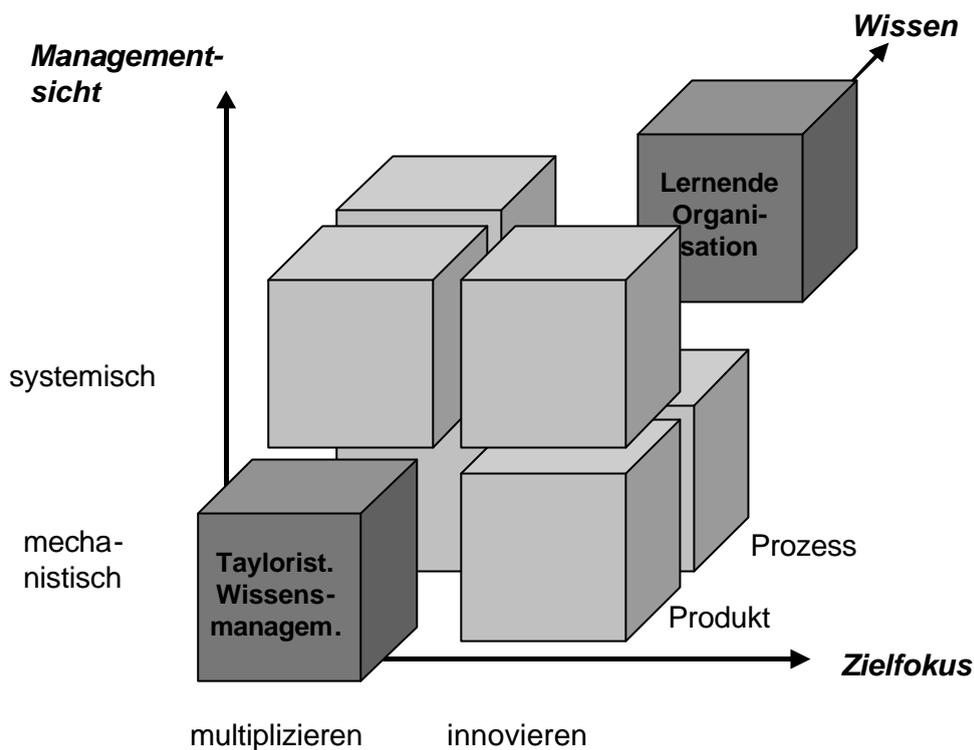
2. Ziele von Wissensmanagement

- Lernende Organisation: Innovation: Wenn mit Wissensmanagement Innovationen aktiviert werden sollen, dann geht es um Neukombination bekannter Erfahrungen. Kreatives und flexibles Denken steht im Mittelpunkt.
- Tayloristisches Wissensmanagement: Industrialisierung von Wissen: häufiger Einsatz standardisierten Wissensbestandes oder die Wiederholung standardisierter Prozesse.

3. Steuerungsverständnis

- Tayloristisches Wissensmanagement: direkte Steuerung: klassischer Controllingansatz: Zielsetzung, Maßnahmenplanung, Zustandskontrolle, durchdachte Prozesse als Standards festgeschrieben.
- Lernende Organisation: indirekte Steuerung: Gestaltung ermöglichender und einschränkender Bedingungen, Koordination der Prozesse durch Visionen, Werte und Ressourcen.

Abbildung 5: Das Grazer-Metamodell



Schneider geht davon aus, dass sich in der Praxis Mischformen entwickeln werden, in denen der eine oder andere Weg des Wissensmanagements das Schwergewicht ausmachen wird (Schneider 2001, S. 39). So betont sie, dass es in der Praxis zu ausgleichenden Elementen zwischen den Gegenmodellen eines tayloristischen Wissensmanagements und einer lernenden Organisation kommen muss (Schneider 2001, S. 38, 39). Dieses Modell betrachtet Unternehmen aus der systemischen Perspektive. Es betrachtet die Kultur, Branche, Größe, Vergangenheit, bewusste und unbewusste Philosophie von Unternehmen und veranschaulicht, warum aufgrund bestimmter Kontextfaktoren bestimmte Wissensmanagement-Ideen verfolgt werden (Schneider 2001, S. 39). Dabei weist es auf Gefahren und Vorzüge hin, wenn unter bestimmten Voraussetzungen Wissensmanagement Überlegungen angewandt werden. Es bietet anders als North keine konkreten Umsetzungswege an. Die Stärke des Modells liegt in der Unternehmensanalyse. Das Metamodell betrachtet Unternehmen als „Subjekte“. Das heißt, es gibt Aufschluss darüber, woher das Unternehmen kommt, welche Kultur in diesem Unternehmen wirkt und, damit verbunden, wie Mitarbeiter in einem Unternehmen bereits gelernt haben, mit Wissen umzugehen bzw. dieses aufzubauen. Dadurch wird auch offensichtlich, wie nah oder entfernt Unternehmen von einer lernenden Organisation sind. Es regt zur Reflexion an. Das Modell bietet im Vorfeld einer Wissensaufbauorganisation die Möglichkeit, Schwachstellen und Herausforderungen zu erkennen, die sich aufgrund der Kontextfaktoren eines Unternehmens auf WM-Projekte auswirken können.

2.3. Zusammenfassung: Wie aus Wissen Taten werden

2.3.1. Die ausgewählten Modelle und ihr potenzieller Anwendungsnutzen

Das Konzept Wissensmarkt von North ist sehr ambitioniert. Es verlangt Transparenz, Zusammenarbeit, hierarchiefreien Austausch, Engagement und Einsatz. Leitbilder der Industriezeit und bestehende Macht- und Hierarchiedifferenzen in bürokratischen Organisationen werden durch die Bildung einer vierten Wissensorganisation hinterfragt. Die Chancen und Risiken, die damit verbunden sein können, können kaum allgemein definiert werden. Hier muss aus der jeweiligen Situation und Entwicklung eines Unternehmens entschieden werden, ob der Weg zu einer ganzheitlichen Wissensorganisation realistisch ist. Die Wissensorganisation nach North basiert auf der Bereitschaft, Wissen zu teilen. Selbst wenn diese Bereitschaft in der Mitarbeiterschaft vorhanden wäre, können gerade die unmittelbaren Vorgesetzten die zunehmenden Freiräume, die sich aus einer vierten Dimension für Mitarbeiter ergeben, als Bedrohung ihrer Machtposition wahrnehmen. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass Zusammenarbeit zwischen Menschen immer mit Aushandlungsprozessen verbunden ist, diese können sehr konfliktrichtig und zeitaufwändig sein.

Die Bausteine von Probst u.a. sind konzipiert worden, damit Führungskräfte Methoden haben, mit denen sie organisationale Wissensbestände lenken und in ihrer Entwicklung beeinflussen können. Der Bezugsrahmen der Wissensbausteine ist umfangreich und verleitet dazu, sich aufgrund der Beispiele einzelne Lösungswege herauszupicken, die in der Praxis einer Unternehmung keine flächendeckende Wirkung im Sinne einer lernenden Organisation zulassen. Das Modell der Bausteine nennt zwar Beispiele von Unternehmen, aus denen ein Wissenstransfer im Sinne sozialer Interaktion hervorgeht, aber es provoziert nicht die Notwendigkeit dieser betrieblichen Initiativen. Das kann damit zusammenhängen, dass Wissen in diesem Modell weniger als Prozess, sondern eher als Bestand ausgelegt werden kann und damit die Verwaltung und Vermittlung schriftlicher Informationen wie Fakten, Statistiken, vorgefertigte Präsentationen und Berichte im Vordergrund stehen. Mit den Bausteinen von Probst laufen Manager nicht unbedingt Gefahr, mit überkommenen Leitbildern des Industriezeitalters brechen zu müssen. Projekte können aufgesetzt werden, ohne dass bestehende Hierarchie- und Machtverhältnisse aufgebrochen werden. Mitarbeiter müssen nicht kritisch, kreativ und damit innovativ eingebunden werden. Aber der Anschein von Modernität kann erzielt werden, ohne dass daraus effektive Ergebnisse resultieren.

Das Besondere des Modells der Wissensspirale liegt in der expliziten Bedeutung des impliziten Wissens. Der Mensch steht mit seinen immateriellen Vermögenswerten im Zentrum ihres Modells. Mit seinem Wissen trägt er zu einem dynamischen Innovationsprozess bei. In der Erweiterung des SECI-Modells um „Ba“ (Raum) wird der Mitarbeiter mit seinen impliziten und expliziten Fähigkeiten in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Ihm werden entsprechender Raum und damit verbunden, entsprechende Rahmenbedingungen zum Austausch zur Verfügung gestellt. Für eine konkrete Umsetzung bleibt das Konzept zu abstrakt. So definieren Nonaka u.a., wie „Ba“ verstanden werden kann, bleiben aber nebulös, wenn es um konkrete Maßnahmen geht.

Das Grazer-Metamodell macht deutlich, dass Unternehmen aufgrund ihrer bewussten oder unbewussten Philosophie, Größe, Branche und Funktion eher den Weg zum tayloristischen Wissensmanagement oder jenen der lernenden Organisation beschreiten. Durch die Entscheidung für den einen oder den anderen Weg kommen unterschiedliche Wissensformen zum Tragen: den der Wissensmultiplikation und den der Innovation. Auch wenn z.B. ein Unternehmen den Weg der Wissensmultiplikation einschlägt und sich damit eher informationswissenschaftlich verhält, darf dieser Umstand nicht verkennen, dass auf eine

wissensorientierte und damit innovative Strategie nicht verzichtet werden kann. Aus dem Modell geht zwar hervor, dass ausgleichende Elemente des jeweiligen Gegenmodells mit einbezogen werden müssen, aber es vereinfacht die Problematik, die gerade Unternehmen mit einer tayloristischen Vergangenheit haben. Die Tatsache, dass viele Unternehmen der Industriezeit verhaftet sind, verleitet zu der Annahme, dass Unternehmen mit Wissensmanagement Innovationsziele verkünden, aber diese einseitig mit Wissensmultiplikationszielen (informationsorientierter Strategie) zu erreichen versuchen (Schneider 2001, S. 39). Wenn Unternehmen keine Rahmenbedingungen schaffen, die Mitarbeitern partizipative Austauschformen ermöglichen, wird es kaum Innovationen geben. Langfristig wird kein Unternehmen mit dem Schwerpunkt einer „Wissensindustrialisierung“⁶⁸ wettbewerbsfähig sein. „Wer auf eine Strategie der IT-Führerschaft setzt, muss feststellen, dass er immer schneller laufen muss, um auf der Stelle zu bleiben“ (Sveiby 1998, S. 192). Solche Unternehmen sind fortwährend Nachahmern ausgesetzt und gezwungen, den Preis zu senken (Sveiby 1998, S. 192, 193). Unternehmen, die der Industriezeit entstammen, sind in ihrer Philosophie bewusst oder unbewusst mit den Anforderungen einer klassischen Betriebswirtschaft und Managementphilosophie verbunden. Das kann dazu führen, dass sie bewusst oder unbewusst zur Beibehaltung von Mechanismen tendieren, die Wissensmanagement auf eine informationsorientierte Strategie verkürzen. Aus der distanzierten Makroperspektive ist eine systemische Betrachtung von Unternehmen im Umgang mit Wissensmanagement gemäß des Grazer-Metamodells aufschlussreich. Es macht deutlich, dass Unternehmen mit einer ausgeprägten tayloristischen Vergangenheit eine Verhaltensdisposition aufweisen, die implizit dazu verleiten kann, sich auch im Umgang mit Wissen primär informationsorientiert zu verhalten. Bei der Auslegung des Modells ist allerdings zu berücksichtigen, dass strategische Entscheidungen nicht von dem Unternehmen an sich getroffen werden, sondern von Managern. Ihre Entscheidungen müssen nicht zwangsläufig zu den Motiven von Mitarbeitern passen bzw. auf diese abgestimmt sein. Alle Vermögenswerte und Strukturen – ob materiell oder immateriell – sind das Ergebnis menschlicher Handlungen. Alles hängt letzten Endes von den Mitarbeitern ab.

North nimmt eine umfangreichere Beurteilung ausgewählter Wissensmanagement-Konzepte vor. Seiner Ansicht nach sind die Modelle von Nonaka als auch die Bausteine von Probst keine Implementierungsmodelle (vgl. North 2002, S. 202). Im Rahmen dieser Arbeit wird ein anderer Standpunkt vertreten (siehe Tabelle). Wissen ist ein subjektiver Prozess, insofern ist auch der Prozess der Erkenntnisgewinnung subjektiv. So können z.B. auch von Nonakas Modellen Anregungen ausgehen, die in konkretes Handeln münden. Die Frage der Implementierungsfähigkeit entzieht sich daher einer absoluten allgemeingültigen Beurteilung. Vielmehr muss berücksichtigt werden, dass Modelle und ihre zugrundegelegten Wirkungsmechanismen von Akteuren in der Praxis unterschiedlich interpretiert werden (Deutschmann u.a. 1995, S. 437). Letztendlich sind die Modelle von Probst, von Nonaka als auch von North alle mit Skepsis zu betrachten, wenn es um ihre konkrete Anwendungspotenziale geht. Die Einfachheit der Modelle und ihr hoher theoretischer Gehalt vermitteln den Eindruck, dass ein Wandel von einem hierarchisch und zentral geführten Unternehmen zu einer dezentralen und selbststeuernden wissensorientierten Organisation reibungslos verlaufen kann (Kühl 1997, S. 6; Kieser 1996, S. 21ff.; Drumm 1996, S. 7ff.). Probleme und Konflikte, die im Zuge eines Wandels auftreten können, bleiben zwar nicht unberücksichtigt, werden aber von einem Optimismus überdeckt, der nicht vorbehaltlos auf reale und widersprüchliche Bedingungen in Unternehmen übertragen werden kann (Kühl 1997, S. 6; Kieser 1996, S. 21ff.).

⁶⁸ Definition von Wissensindustrialisierung nach Schneider: Wissen wird als standardisierter Wissensbestand betrachtet, um häufig eingesetzt werden zu können (Schneider 2001, S. 35).

2.3.2. Kritische Aspekte zu Modellen

In einigen Unternehmen gab es bereits Bemühungen, Wissensmanagement einzuführen. Viele haben resigniert. „Wir haben uns bemüht – es geht nicht, lautet oft das Argument“ (Schütt 2003b, S. 48). Viele Unternehmen im deutschsprachigen Raum haben insbesondere das Baustein-Konzept von Probst u.a. angewandt und damit keinen Erfolg erzielt. Sie haben Datenbanken aufgebaut und auf der Grundlage Informationen verwaltet. Die Entwicklung partizipativer Strukturen und damit eine Vernetzung von Mitarbeitern blieb meistens unberücksichtigt. Der Mensch stand nicht im Mittelpunkt, sondern im Hintergrund der Initiativen. Die Ursache des Scheiterns wird in der Diskussion um Wissensmanagement häufig dahingehend zusammengefasst, dass Wissensmanagement mit Informationsmanagement gleichgesetzt und damit auf Informationsverwaltung begrenzt wird (Schneider 2001, S. 114; Pawlowsky 2001, S. 113; Schütt 2003b, S. 48ff.). Innovationsprozesse, an denen Mitarbeiter durch partizipative Arbeitsformen beteiligt werden, bleiben vielfach unberücksichtigt. Sprenger bezeichnet Wissensmanagement sogar als „große informationstechnologische Seifenblase“ (Sprenger 2001, S. 24). In Anbetracht der Umsetzungsbemühungen scheint er damit nicht falsch zu liegen.

Nach Ansicht einiger Autoren liegt die Ursache der Verkennung des Themas Wissensmanagement in der falschen Interpretation von Wissensmanagement und damit verbunden in der falschen Anwendung von Modellen. Schütt kommt zu dem Schluss, dass bestehende Wissensmanagementmodelle nicht ausreichend erklären, wie die Produktivität von Wissensarbeitern gemanagt werden kann. Die Ursache von Fehlinterpretationen auf Seiten der Anwender führt er auf eine unkonkrete Darstellung gegebener WM-Modelle zurück. Romhardt hat als Unternehmensberater die Erfahrung gemacht, dass „in simplen Rationalisierungsprozessen behauptet wird, man betreibe Wissensmanagement. Als Ursache gibt er zu bedenken, dass das Konzept wahrscheinlich viel zu unspezifisch sei, so dass jeder alles damit meinen kann“ (Romhardt/Roehl 2000, S. 51). Auch die Autorin Rabrenovic merkt in ihrer Dissertation kritisch an, dass bestehende wissenschaftliche Konzepte zu Wissensmanagement die Umsetzung im Unternehmen nicht im Detailgrad behandeln. Unternehmensspezifische Geschäftsziele und Rahmenbedingungen werden ihrer Ansicht nach in bisherigen WM Ansätzen nicht hinreichend berücksichtigt.

Welche Kriterien müssen WM-Modelle demnach erfüllen, um von potenziellen Anwendern Beachtung zu finden? Ausgehend von den kritischen Stellungnahmen sind folgende Kriterien denkbar: Modelle müssen

- konkret sein.
- Umsetzungsmechanismen aufzeigen.
- Geschäftsziele und Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Wenn die hier ausgewählten Modelle berücksichtigt werden, so würde nur das Modell von North diese Kriterien erfüllen (siehe Tabelle). Kann daraus nun der Rückschluss folgen, dass jedes Unternehmen nur dieses Modell anwenden muss, um ein wissensorientiertes Unternehmen zu werden? Pfeffer und Sutton sind in ihrer Untersuchung der Frage nachgegangen, „weshalb Unternehmen trotz ihrer hoch qualifizierten Führungskräfte nicht in der Lage sind, die allgemein als nützlich und sinnvoll bekannten Maßnahmen zu ergreifen“ (Jeffrey 2001, S. 10). Sie fanden folgende Ursachen für das Scheitern von Wissensmanagementmaßnahmen in amerikanischen Unternehmen heraus:

- Worten folgen keine Taten
- Entscheidungen ersetzen Taten
- Dokumente ersetzen Taten
- Visionen ersetzen Taten

- Pläne ersetzen Taten
- Erst klug reden, später handeln
- Viel Reden heißt viel Wissen

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Umsetzungsfähigkeit von Wissensmanagement in Unternehmen vom jeweiligen Führungsstil und damit verbunden, von Managementpraktiken abhängt. Erst wenn Wissen angewandt wird, kann sich nach Ansicht der Autoren Erfolg einstellen. Die Kritik an WM-Modellen macht deutlich, dass einige Autoren davon ausgehen, dass Modelle nur konkret genug sein müssten, damit sich im Sinne einer wissensorientierten Strategie gewünschtes Verhalten einstellt. Hier wird die Möglichkeit einer Konditionierung menschlichen Verhaltens unterstellt, die sehr unrealistisch sein dürfte. „Arbeits- und Organisationsformen suggerieren eine Linearität des Managementhandelns, die in der Realität so nicht existiert (Dörre 2001, S. 85). Modelle, die auf partizipativen Arbeitsformen basieren bzw. diese voraussetzen, gestalten sich nur mühsam in der praktischen Umsetzung. Es kann von Rückschlägen und Revisionen ausgegangen werden. Die Anstrengungen können unterschiedlich begründet sein. Ein angestrebter Wandel kann so komplex und damit aufwändig sein, dass eine gesamte Organisation überfordert wird. Traditionen könnten in Frage gestellt werden, die bei Unternehmensangehörigen Beteiligungsblockaden auslösen (Dörre 2001, S. 89). Vorangegangene Rationalisierungsmaßnahmen könnten bereits zu einer Vertrauenserosion auf Seiten der Beteiligten geführt haben, die die Umsetzung weiterer Modelle, die gerade auf Vertrauen basieren, erschwert bis unmöglich macht (Metzner u.a. 1998, S. 57-66). Gruppen, die ausgehend von Konzepten einen Machtverlust befürchten, werden alles daran setzen, die Bedeutung ihrer Position zu verteidigen (Dörre 2001, S. 89). Insbesondere das mittlere Management hat die Erfahrung gemacht, dass Rationalisierungsmaßnahmen zu Kündigungen führen können bzw. mit Rationalisierungsprozessen eine Neubewertung ihrer Führungsfunktion einhergeht, die viele Führungskräfte eher als Abwertung ihres Führungsstatus interpretieren, da eine hohe Anzahl selbstorganisierter und engagierter Mitarbeiter dazu führen könnte, dass ihr eigener Status überflüssig wird⁶⁹(Kühl 1997, S. 8; Scarbrough/Burell 1994, S. 439). Darüber hinaus reagieren Manager auf den globalen Wettbewerb stärker mit kurzfristigen Gewinninteressen als mit langfristigen Strategien (Dörre 2001, S. 94). Einige Autoren gehen davon aus, dass die Shareholder-Value-Orientierung dazu führt, dass langfristige Entwicklungspotenziale, die von einer auf Autonomie und Partizipation ausgerichteten Arbeitsgestaltung ausgehen können, von einer einseitigen und auf kurzfristigen Gewinn ausgerichteten Strategie torpediert werden (Dörre 2001; Hirsch-Kreinsen 1998). Von einer Rücknahme partizipativer Strukturen zugunsten einer

⁶⁹ Deutschmann u.a. zeigen in einer Untersuchung zu mittleren und unteren Vorgesetzten in der Industrie, dass Reorganisationsprozesse auch zu einer Aufwertung von Führungsfunktionen führen. Dieser Fall ist laut ihrer Untersuchung gegeben, wenn Dezentralisierung zu der Bildung von Cost Centern führt. Die befragten Führungskräfte verbinden mit ihrer Rolle als Cost Center Leiter größere Autonomie und gestiegenen Status. Einige leider allerdings auch unter der hohen Arbeitsbelastung. Darüber hinaus machen sie in ihrer Untersuchung deutlich, dass mit dem Umbau der klassischen Führungsrolle eine Verkennung und Missachtung dieser Rolle einhergeht. Sie unterstellen, dass Führungskräfte bereits unter klassisch bürokratischen Bedingungen informelle Strukturen genutzt haben, um Kooperationsfähigkeit im Unternehmen zu fördern (Deutschmann u.a. 1995, S. 436-450). Hierzu ziehen sie Aussagen von Führungskräften heran. Nach Aussage von Deutschmann u.a. werden diese Anpassungsleistungen von modernen Managementkonzepten nicht berücksichtigt (ebd. S. 443). Diese Untersuchungsergebnisse sind insofern zweifelhaft, als dass es keine Feedbackaussagen von Mitarbeitern gibt, die bestätigen könnten, dass Führungskräfte auch unter klassischen Bedingungen ihre Interessen informell unterstützt haben. Darüber hinaus fördern moderne Managementkonzepte wie Wissensmanagement gezielt informelle Strukturen und sehen gerade in der Unterstützung zu informellen Kontaktaufnahmen zwischen Mitarbeitern die Aufgabe des mittleren Managements. Während unter klassischen Bedingungen informelle Verbindungen stillschweigend toleriert wurden und sich primär auf die Führungsebene bezogen, so werden diese explizit und damit offiziell unter Wissensgesichtspunkten gefordert und sollen gerade Mitarbeitern zugute kommen (North 2002, S. 30). So arbeitet z.B. das Unternehmen IBM intensiv daran, seine informelle Netzwerkorganisation zu nutzen (Schütt 2003a; Moreno 1934, Krackhardt 1993).

Marktorientierung kann grundsätzlich nicht gesprochen werden. Haipeter stellt z.B. in einer Untersuchung der Bankbranche fest, dass erst durch die starke Marktorientierung partizipative Managementkonzepte eingeführt worden sind. Marktorientierung und Selbstorganisation stellen also nicht per se einen Widerspruch dar. Vielmehr sehen Unternehmen in einer starken Einbindung von Mitarbeitern die einzige Chance, sich in einem komplexen und unberechenbaren Wettbewerbsumfeld wettbewerbsfähig verhalten zu können (Haipeter 2002, S. 125ff.). Gleichzeitig geht allerdings vom Wettbewerbsumfeld ein Marktdruck aus, der die Voraussetzungen partizipativer Arbeitsstrukturen erschwert. Vertrauen und kooperatives Verhalten sind wesentliche Säulen einer funktionierenden partizipativen Arbeitsform. Unter verschärften Konkurrenz- und Innovationsbedingungen können diese Voraussetzungen nur schwer realisiert werden. Der Faktor Zeit, der für die Entwicklung vertrauensbildender Prozesse notwendig wäre, scheitert am Diktat des „time to market“, also an der Schnelligkeit, mit der neue Produkte auf den Markt gebracht werden müssen⁷⁰(Hirsch-Kreinsen 2002, S. 112). Wenn Modelle und damit einhergehende Wandlungsprozesse in der Praxis scheitern, dann liegen die Ursachen offenbar nicht nur in der unzureichenden Qualität von Modellen.

Der Geist des Industriezeitalters geht immer noch in der Geschäftswelt umher. Wirtschaftspolitik und ökonomische Strukturen werden vorwiegend industriell definiert (Kühl 1997, S. 9). Elemente von Modellen, die einer tayloristischen Vorgehensweise widersprechen, erfahren nicht die Wirksamkeit, die notwendig wäre. Das Ergebnis sind dann informationsorientierte Projekte, die unter dem Begriff „Wissensmanagement“ angepriesen werden und keine breite Wirkung in Unternehmen erzielen. Warum ist das so? Mit einer informationsorientierten Strategie können viele Merkmale der Geschäftsauffassung des Industriezeitalters beibehalten werden (Sveiby 1998, S. 189). Die Kennzeichen einer informationsorientierten Strategie sind (Sveiby 1998, S. 165):

- Geringe Kundenorientierung
- Wissen als Bestand
- Steigende Skalenerträge durch Effizienz
- Große Absatzmengen
- Massenmärkte
- Investitionen in Computertechnologie
- Betrachtung der Mitarbeiter als Kostenelement

Ob bewusst oder unbewusst, viele Führungskräfte und Mitarbeiter wenden Strategien der Industriezeit an. Diese haben sie gelernt und diese sind ihnen vertraut (Kühl 1997, S. 9). Im kollektiven Gedächtnis einer Organisation sind erfolgreiche Sinnstiftungs- und Interpretationsmuster festgehalten (Heidenreich⁷¹ 2000, S. 116). Auch unter dynamischen Umfeldbedingungen werden Muster entdeckt, auf die mit bewährten Strategien reagiert wird. Das hat zur Folge, dass Strategien, die von neuen Modellen angestoßen werden, anvisiert werden, aber in ihren Potenzialen begrenzt bleiben. Sie werden von bekannten und vertrauten Strategien dominiert. „Das große Problem ist, dass die (Selbst-) Steuerungsinstrumente, die zukünftig angewandt werden sollen, zur Einführung derselbigen noch nicht zur Verfügung stehen“ (Kühl 1997, S. 9). Kühl führt verfehlte Organisationsentwicklungen stärker auf organisatorische Bedingungen zurück. Die Tatsache, dass sich Unternehmen auf dem Weg von einer hierarchisch, zentralen Organisation zu einer dezentralen, selbststeuernden Organisation befinden, bedingt gleichzeitig, dass sich Manager immer noch klassischer Steuerungs- und Kommunikationsmittel bedienen müssen, um einen Wandlungsprozess einzuleiten. Neue Steuerungsinstrumente sind

⁷⁰ Hirsch-Kreinsen zeigt an dem Beispiel der Bildung von Interorganisationsnetzwerken Widersprüche auf, die sich aus dem Gegensatz zwischen den Voraussetzungen für Netzbildungen und den Marktanforderungen ergeben können (Hirsch-Kreinsen 2002, S. 106ff.).

⁷¹ Heidenreich bezieht sich hier auf die Theorie von Weick 1985.

sozusagen noch nicht greifbar. Laut Kühl befinden sich Manager daher in der misslichen Lage, „die Turbulenzen des Marktes für die Produktion möglichst geschickt abfedern und Veränderungen nur in verarbeitbaren Dosen in den produktiven Kern eindringen“ lassen zu können (Kühl 1997, S. 10). Diese begrenzten Informationsdosen führen allerdings dazu, dass Mitarbeiter nicht nachvollziehen können, warum ein Wandel aufgrund internationaler Wettbewerbsbedingungen wiederum notwendig ist. Insofern ist es laut Kühl nicht verwunderlich, dass Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess das bremsende Element darstellen (Kühl 1997, S. 11). Da Manager über den Aussendruck des Marktes besser informiert sind, „muss die Einsicht in Veränderungsnotwendigkeiten vorrangig vom Management kommen“ (ebd. S. 10). Kühl setzt den besseren Informationsgehalt von Managern gleich mit deren Bereitschaft zur Veränderung. Hierin liegt die Schwäche in seiner Argumentation. Manager tendieren dazu, wider besseres Wissen, beispielsweise durch Managerseminare, an bewährten Strategien festzuhalten. Auch sie sind Bestandteil eines organisatorischen Gedächtnisses und können vertraute Handlungs- und Wahrnehmungsmuster nicht einfach abstreifen (vgl. Heidenreich 2000, vgl. Baecker 2002). Mitarbeiter sind nicht per se das bremsende Element eines Veränderungsprozesses. Anders als Kühl annimmt, leitet sich die Existenzberechtigung von Managern in klassischen Unternehmen nicht nur daraus ab, Bereiche zu schützen und daher aus wohlwollenden, fürsorglichen Motiven Mitarbeiter mit Informationshäppchen auszustatten. Hier wird verkannt, dass in klassischen bürokratischen Organisationen eine Hierarchie des Wissens vorliegt (Schluchter 1985, S. 148, 149). Insofern kann davon ausgegangen werden, dass viele Führungskräfte ihren Wissensvorteil bewusst oder unbewusst als selbstverständlich betrachten. Dezentralisierungsprozesse, die darauf abzielen, dieses Wissen mit „Untergebenen“ zu teilen, werden daher auch eher als Entwertung ihres Führungsstatus wahrgenommen werden. Durch begrenzte Informationspolitik können sie ihren Status als klassische Führungskraft aufrechterhalten. Sie wird selbst Mittel zum Zweck, um unter neuen Führungsanforderungen keinen Identitäts- und Statusverlust zu erleiden. Sie werden also nach wie vor gebraucht, weil sie mehr wissen und mehr verstehen. Insofern kann auf keinen Fall selbstverständlich davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter Veränderungsprozesse ausbremsen. Sie werden durch begrenzte Informationen und fehlenden Kontextwissens zu bremsenden Elementen gemacht. Das muss kein bewusster Vorgang sein. Hier soll nur deutlich werden, dass auch das Management „in seinen jeweiligen Ausprägungen so historisch ist wie die Organisation“ (Baecker 2002, S. 103). Die Teilnahme an Managementseminaren bedeutet noch nicht, dass die eigene Geschichte, der eigene Anteil an Veränderungsprozessen als notwendig erkannt und reflektiert wird und daraus die Bereitschaft zur Mitgestaltung an Veränderungsprozessen eintritt. Der Mechanismus, an Bestehendem festzuhalten, kann nur durchbrochen werden, wenn Organisationen ihre eigenen Interpretationen und Handlungen hinterfragen. Nach Ansicht von Weick reichen weder „außergewöhnliche Persönlichkeiten“ noch individuelle Schulungs- und Bildungsmaßnahmen aus, um aus Organisationen lernende Organisationen zu entwickeln (Weick 1985). „Bei organisatorischem Lernen geht es um die Veränderung organisatorischer Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster“ (Heidenreich 2001, S. 117). Widersprüchliche Logiken, die sich in Organisationen einerseits aus dem Bestreben nach Stabilität und andererseits aus dem Anpassungsdruck an Wandel ergeben, müssen kombiniert werden. In diesem Sinne betont Kühl die Notwendigkeit, zum einen mit selbstgeschaffenen Sicherheiten zu leben und zum anderen die Widersprüchlichkeiten und blinden Flecke lernender Organisationen zu thematisieren. Modelle, die einfache Patentrezepte anbieten und sich leicht in bewährte Strategien integrieren lassen, werden kein organisatorisches Lernen bewirken.

Tabelle 1: Die ausgewählten Modelle im Überblick

	Vergangenheit bis Gegenwart: Größe, Branche, Funktion, Philosophie, Kultur	Rolle der Mitarbeiter	Rolle der Führung	Wissen als	Ziel mit WM	Implementierungsmodell
Wissensmarktkonzept, North	Ist-Analyse	Aktiv wissensorientiert	Aktiv wissensorientiert vorbildlich, treibend	Prozess	Wissensorientierte Unternehmensführung	Ja, explizit
Wissensbausteine, Probst u.a.	Ist-Analyse	Aktiv wissensorientiert	Aktiv wissensorientiert vorbildlich, treibend	Bestand	Wissensorientierte Unternehmensführung	Ja, implizit
Grazer-Metamodell, Schneider	Systemische Betrachtung Vergangenheit und Gegenwart beeinflussen Zielsetzung mit Wissensmanagement und damit die Zukunft	Jeweils abhängig vom System	Jeweils abhängig vom System	Zustand, Produkt, Ergebnis, Prozess jeweils abhängig vom System	Wissensorientierte Unternehmensführung und damit innovativ oder tayloristisch, also informationsorientiert durch Wissensmultiplikation (Wissensindustrialisierung) jeweils abhängig vom System	Nein, Diagnoseinstrument
Wissensspirale, Nonaka/Takeuchi	Explizite und implizite Wissensprozesse Bestandteil der Kultur	Aktiv wissensorientiert	Aktiv wissensorientiert, vorbildlich, treibend	Prozess	Wissensorientierte Unternehmensführung	Ja, implizit

2.3.3. WM-Modelle in dieser Untersuchung

Jedes Unternehmen hat seinen eigenen Kontext, sein eigenes organisatorisches Gedächtnis und damit sein ganz individuelles implizites und explizites Wissen. Aus Sicht eines Unternehmens muss daher überlegt werden, wie Modelle dem Unternehmen und damit der Erfahrung des Unternehmens dienen können (Weick 1985). Ein bloßes „Überstülpen“ von Modellen schließt sich aus, weil damit bewährte Strategien nicht hinterfragt werden und damit wichtige Lernprozesse ausbleiben.

Die Kritik an bestehenden WM-Modellen, die sich im deutschsprachigen Raum primär auf die Wissensbausteine von Probst u.a. bezieht, findet ihre Ursache darin, dass sich die Autoren in ihrem Konzept an klassischen vertrauten Managementprinzipien orientiert haben. Während die Autoren den Anspruch hatten, für Führungskräfte ein pragmatisches Modell anzubieten, so dass sie beim besseren Umgang mit der Ressource Wissen unterstützt werden, hat diese Vereinfachung gleichzeitig dazu geführt, dass bestehende Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster nicht hinterfragt wurden. Anwender werden vertraute Muster erkannt haben, so dass die Bausteine leicht in gewohnte Handlungsabläufe überführt werden konnten. Während die Autoren davon ausgingen, dass sie den Umgang mit der Ressource Wissen durch Beibehaltung klassischer Managementmethoden vereinfachen würden, haben sie damit gleichzeitig das Scheitern ihres Modells in der Anwendung begründet. Das organisatorische Gedächtnis ist darauf ausgerichtet, vertraute Muster zu entdecken und diese in bewährte Strategien aufzunehmen (Heidenreich 2000, S. 116). Insofern haben die Wissensbausteine von Probst u.a. es vielen Anwendern leicht gemacht, den industriellen Geist nicht abzulegen und einseitig an einer informationsorientierten Strategie festzuhalten. Da Interpretationen, die Organisationen für eigene Erlebnisse auswählen, nicht objektiv vorgegeben sind, findet das Scheitern von Modellen nicht primär in der Qualität der Modelle seine Ursache. Selbst wenn sich Modelle als Patentrezepte für weit reichende innovative Entwicklungen anbieten, ist es Aufgabe der Organisation, diese in Zweifel zu ziehen, so dass neue Handlungsweisen und Sinnstiftungen möglich sind (Heidenreich 2000, S. 117).

Das Wissensmarkt-Konzept von North stellt insofern eine Herausforderung dar, als dass es mit den organisatorischen Eigenlogiken des klassischen Taylorismus bricht. Mehr als das Modell von Probst u.a. und konkreter als die Modelle von Nonaka zielt sein Konzept auf wissensorientiertes Handeln einer gesamten Organisation ab. Vertraute Muster, die der Industriezeit entstammen, können hier kaum ausgemacht werden. Sein Konzept ist auf Veränderung organisatorischer Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster im Sinne einer Wissensorganisation ausgerichtet.

Allerdings greift sein Konzept zu kurz, wenn es um die Bestandsaufnahme eines Unternehmens in Form einer reinen Ist-Analyse in Vorbereitung auf die Implementierung einer Wissensorganisation geht. Das Potenzial des organisatorischen Gedächtnisses wird hier eindeutig unterschätzt.

Für die Untersuchung eines konkreten Unternehmensfalls ist es daher sinnvoll, sich Klarheit darüber zu schaffen, wie ein Unternehmen seine Umwelt wahrnimmt, welche Strategien ausgewählt werden und wie Erfahrungen interpretiert werden. Hierfür ist das Grazer-Metamodell aussagekräftig. Die Unternehmenssäule T-Com als Gegenstand dieser Untersuchung wird daher zunächst in das Grazer-Metamodell eingeordnet. Eine intensive Auseinandersetzung und Reflexion bezüglich der Vergangenheit, der Tradition, der bewussten und unbewussten Philosophie des Unternehmens ermöglicht Transparenz über das kollektive Gedächtnis des Unternehmens und gibt Aufschluss darüber, welche Schwerpunktziele bezüglich Wissensmanagement gesetzt werden können. Anhand des Grazer-Metamodell kann deutlich gemacht werden, wie nah oder entfernt Unternehmen von einer lernenden Organisation oder einem tayloristischen Zugang zu Wissensmanagement sind. Diese Analyse wird dahingehend

konkretisiert, dass die Auswertung der Mitarbeiterbefragung der Prozesse Marketing, Vertrieb und AMS Aufschluss darüber gibt, wie hoch die Bereitschaft auf Seiten der Mitarbeiter ist, an kooperativen Partizipationsstrukturen mitzuwirken und durch diese Arbeitsformen Wissen aufzubauen und auszutauschen. Auch wenn auf der Grundlage eines organisatorischen Gedächtnisses eine Unternehmenseinordnung erfolgt, darf eine Einordnung nicht darüber hinwegtäuschen, dass interne Machtunterschiede, die sich unter anderem aus dem hierarchischen Organisationsprinzip ergeben, zu einer Auswahl und Durchsetzung von Strategien führen, die nicht mit der Wahrnehmung, Interpretation und den Interessen aller Unternehmensangehörigen übereinstimmen. Wenn der Betrieb nur als Subjekt von Strategien, Interpretationen, Erfahrungen und Marktbehauptungen definiert ist, wird von den besonderen Aufgabenstellungen, die Mitarbeiter bewältigen müssen, von den unterschiedlichen Arbeitsinhalten und speziellen sozialen Qualifikationsanforderungen (implizites Wissen) abstrahiert. Um die besondere Dynamik in einem Unternehmen zu begreifen und damit die Möglichkeiten und Grenzen, die mit wissensorientierten Modellen verbunden sein können, offen zu legen, ist Transparenz in zwei Richtungen erforderlich:

- der Betrieb als Handlungsebene
- der Betrieb als „Subjekt“, als Organisation

Für die Vorgehensweise der Untersuchung wird daher eine Kombination des Grazer-Modells und des Wissensmarkt-Konzeptes gewählt. Bestimmungsfaktoren für die Anwendung der Modelle können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- **Der Weg der Analyse:** Die systemische Betrachtung von Organisationen und deren Umgang mit Wissen stellt die Bedeutung und Notwendigkeit von Reflexionsprozessen in den Vordergrund. Das Grazer-Metamodell trägt zum Reflexionsprozess über die Vergangenheit, Tradition, Branche und bewusste und unbewusste Philosophie eines Unternehmens bei und klärt über gelernte Muster und Verhaltensdispositionen auf. Auf der Grundlage kann diagnostiziert werden, welche Wissensziele aufgrund welcher Interessen verfolgt werden. Das Modell entspricht nicht nur einem Erklärungsmodell, sondern vielmehr einem Aufklärungsmodell (Bieger 98, S. 35). Die systemische Analyse wird in dieser Untersuchung mit einer Mitarbeiterauswertung abgeglichen.
- **Der Weg der Problemlösung:** Das Wissensmarkt-Konzept beschreibt konkrete Handlungsanforderungen, die den Weg zur Wissensorganisation ebnen. Es entspricht einem Entscheidungsmodell bzw. Gestaltungsmodell (Bieger 1998, S. 35; Willfort 2001, S. 34).

Wissensmanagement in dieser Untersuchung wird als gezielte Verknüpfung von Selbstreflexion und operativem Handeln verstanden. Die Kombination des Grazer-Metamodells und des Wissensmarkt-Konzeptes von North macht den theoretischen Bezugsrahmen aus, der auf diese Untersuchung angewandt wurde. Dabei konzentriert sich die Untersuchung auf die Kernprozesse Marketing, Vertrieb und AMS der Unternehmenssäule T-Com. Warum gerade diese Prozesse im globalen Wettbewerb von besonderer Bedeutung sind, wird im folgenden Kapitel erörtert.

2.4. Wissensmanagement in dienstleistungsorientierten Unternehmen

Modelle sind vereinfachte Abbilder einer komplexen Realität. Durch Reduktion auf einzelne Aspekte und Zusammenhänge ermöglichen Modelle einen besseren Überblick und je nach Zwecksetzung einen vertieften Einblick (Bieger 1998, S. 35). Wissensmanagement-Modelle treffen auf betriebliche Realitäten, die sehr komplex und unterschiedlich sind. Jedes Unternehmen steht daher vor der Herausforderung, sein eigenes Wissensmanagement entwickeln zu müssen (Baecker 2002, S. 103). Das folgende Kapitel soll herausarbeiten, welche Umsetzungshürden mit der Einführung von Wissensmanagement verbunden sein können. Dabei konzentriert sich die Betrachtung auf die Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement, da diese Prozesse die Grundlage für die anschließende Untersuchung in Kapitel 3 darstellen.

2.4.1. Zur Bedeutung von Wissensmanagement in Unternehmen

Wissen als Wettbewerbsfaktor hat seit Ende der 80er Jahre und massiv seit Beginn der 90er Jahre an Bedeutung gewonnen. Traditionelle Konzerne erwirtschaften zum Teil einen erheblichen Umsatz mit Dienstleistungs- und Beratungsprodukten, also mit immateriellen und auf Wissen beruhenden Vermögensanteilen (Alex/Becker/Stratmann 2002, S. 48). Die unternehmerische Leistung liegt immer weniger in der Bereitstellung von Produkten, als in der Lösung eines Kundenproblems und den dazu erforderlichen Kenntnissen (Soukup 2002, S. 192; Fried/Baitsch 2002, S. 33). So geht es z.B. in der Automobilindustrie nicht nur darum, ein Auto zu verkaufen, sondern gleichzeitig im Falle von Schwierigkeiten, Problemen oder Wünschen des Kunden, entsprechende Lösungen anzubieten. „So sagt man in der Automobilindustrie: Das erste Auto verkauft der Hersteller, die nächsten die Werkstatt“ (Simon 1993, S. 6). Die Bedeutung von Dienstleistungen scheint sich fortzusetzen, da Unternehmen zunehmend davon ausgehen, dass sich der Schwerpunkt an Wertschöpfung in den Bereich von wissensbasierten Dienstleistungen verlagern wird. Kunden sind anspruchsvoller und besser informiert und erwarten daher, dass Mitarbeiter über fachliche Kenntnisse verfügen, die zur Lösung ihrer Probleme führen. Hier zeigt sich die Bedeutung von Wissen in der zunehmenden Beratungsleistung, die Kunden von Mitarbeitern erwarten. Das hat zur Folge, dass Dienstleistungen, die das Spektrum vom Outsourcing einfacher Wartungs- und Montageleistungen bis hin zur professionellen Beratungs- und Entwicklungsleistung abdecken, insgesamt an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen (Kurtzke/Popp 1998, S. 178, 179). Diese Entwicklung bestätigen Simon u.a. mit einer Untersuchung in der Elektro-, Maschinen- u. Chemieindustrie (Simon 1993). Wie kommt es zu dieser Entwicklung?

Zunehmende internationale Konkurrenz sorgt dafür, dass Produkte und Hardware schnell austauschbar werden. Kunden finden ein breites Angebot an Produkten vor und können bezogen auf Qualität und Preis zwischen unterschiedlichen Herstellern wählen. Wettbewerbsvorteile können daher immer weniger über die Produktion von kostengünstigen Gütern und deren Ergiebigkeit, Qualität und Lebensdauer erzielt werden (Binner 2002, S. 12; Soukup 2002, S. 192). Das heißt nicht, dass die Produktion von Gütern überhaupt keine Rolle mehr spielt. Vielmehr geht es darum, immer wieder Produktinnovationen und Dienstleistungen anbieten zu können, die keine schnelle Imitierbarkeit ermöglichen (Fried/Baitsch 2002, S. 33). „Falls ein Produkt eine besondere Eigenschaft oder Fähigkeit besitzen sollte, zieht die Konkurrenz sofort nach“ (Binner 2002, S. 12). Da Innovationszyklen von Gütern folglich immer kürzer werden, tendieren Unternehmen immer stärker dazu, sich über zusätzliche Dienstleistungen von Wettbewerbern

abzuheben. Über Dienstleistungen unterschiedlicher Art, gleichgültig ob sie ein konkretes oder tangibles Produkt einschließen oder nicht, versuchen Unternehmen, Kunden an sich zu binden und sie demzufolge nicht an die Konkurrenz zu verlieren (Binner 2002, S. 12, Soukup 2002, S. 192). Hier ist die Bedeutung von Wissen einzuordnen, denn während im klassischen Industriezeitalter wirtschaftliche Macht und wirtschaftlicher Erfolg auf der Bereitstellung kostengünstiger Güter basierten, werden Wettbewerbsvorteile im Wissenszeitalter über das Angebot von wissensintensiven und damit innovativen Produkten⁷² und hochwertigen Dienstleistungen entschieden. Wissen vermehrt oder spezifiziert sich im Gebrauch und begründet damit die Einzigartigkeit bzw. Nicht-Imitierbarkeit von Produkten und Dienstleistungen (Kocyba 2000a, S. 35). Eine Differenzierung von Wettbewerbern erfolgt nicht mehr auf der Basis klassischer Produktionsfaktoren wie Arbeit, Boden und Kapital, sondern auf der Grundlage von Wissen (Pawlowsky 1998, S.12). Die Fähigkeit, Wissen aufzubauen und in Form von Innovationen, Patenten, neuen Produkten und Dienstleistungen zu kapitalisieren, sichert Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit.

Vor dem Hintergrund wird die schnelle Veralterung des Wissens einer Organisation zum Wettbewerbsrisiko. An diesem Punkt setzt Wissensmanagement an. Wissensmanagement soll Unternehmen einen besseren Zugang zu dem eigenen Wissen und einen ökonomischeren Umgang mit dem eigenen Wissen ermöglichen (Pulic 1996, S. 13-16). Die Identifikation aller relevanten Wissenspotenziale und ihre systematische Ausschöpfung durch die Optimierung der Wissensprozesse entlang der Kernprozesse sind wesentliche Aufgaben für Unternehmen. Im Mittelpunkt steht dabei einerseits die Systematisierung und Kategorisierung der unübersichtlichen Daten und Informationen der eigenen Organisation, damit Wissensträger wettbewerbsrelevantes Wissen aus internen und externen Quellen erwerben und generieren können. Andererseits wird angestrebt, das implizite Wissen der Wissensträger in die Organisation zu integrieren. Diese Vorgehensweisen sollen Innovationen bewirken, damit sich das Unternehmen von der Konkurrenz abheben kann (Fried/Baitsch 2002, S. 33, 34). Als besonders fortschrittlich im Managen von Wissen gelten Unternehmen wissensintensiver Dienstleistungen. Hierzu gehören Unternehmen, der Beratungsindustrie, Software und Medienunternehmen. Bekannte Unternehmen wie Microsoft, Yahoo, AOL, SAP und Intel werden häufig als eindrucksvolle Beispiele für ihren innovativen Umgang mit Wissen angeführt⁷³ (Kurzke/Popp 1998, S. 179, 180). Die Mitarbeiter sind mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten die wichtigsten Einsatzfaktoren dieser Unternehmen. Da die Dienstleistungsintensität in diesen Unternehmen extrem ausgeprägt ist, benötigen Mitarbeiter ein umfangreiches Fach-, Kunden-, Lösungs- und Bewertungswissen, um Dienstleistungen überhaupt anbieten zu können. Ein Vertriebsmitarbeiter im Finanzdienstleistungsbereich benötigt z.B. neben seinen Fachkenntnissen umfassende Informationen über den Kunden, um eine bedarfsadäquate Lösung anbieten zu können (Ahlert u.a. 2004). Der Erfolg wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen wird maßgeblich auf die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter, die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen, und die kontinuierliche Lernfähigkeit zurückgeführt. In diesen Unternehmen arbeiten Experten, die auf der Grundlage ihres technischen und kaufmännischen Wissens immer wieder neue kreative Kundenlösungen entwickeln und anbieten können. Die Wertschöpfung dieser Unternehmen basiert auf der Expertise ihrer Mitarbeiter. Sie entwerfen für Kunden bedarfsgenaue und konkrete Problemlösungen (Pawlowsky 1998, S. 11ff.). Unabhängig von diesen

⁷² 90% aller Fahrzeuginnovationen werden z.B. durch Elektronik erzeugt und hiervon wiederum 80% durch Software (Baumann/Landis 2003, S. 13).

⁷³ Das intellektuelle Kapital dieser Unternehmen, also das Wissen, die Erfahrungen und Kreativität dieser Mitarbeiter gehen über die Bedeutung des finanziellen Kapitals dieser Unternehmen hinaus. So wird der Erfolg dieser wissensorientierten Unternehmen daran festgemacht, dass ihr Marktwert an den internationalen Börsen höher eingestuft wird als der Buchwert dieser Unternehmen (Kurzke/Popp 1998, S. 179). In dem Zusammenhang spricht Pawlowsky auch von der wirtschaftlichen Bedeutung der unsichtbaren Aktiva gegenüber der abnehmenden Bedeutung von Anlagevermögen (Pawlowsky 1998, S. 12).

Vorzeigeunternehmen hat eine Studie des Fraunhofer IAO⁷⁴ ergeben, dass Unternehmen der Investitions-, Konsumgüter- und Dienstleistungsbranche davon ausgehen, dass sich mit dem Einsatz von Wissensmanagement die Qualität der Produkte erhöhen, die Kundennähe verbessern und die Innovationsfähigkeit steigern lässt (Bullinger u.a. 1997, S. 18). Bislang ist das Interesse eher theoretischer Natur. In den meisten Unternehmen bleibt Wissen häufig noch ungenutzt (Pawlowsky 2002, S. 109, 110; Götz/Hilt 2002, S. 212; Bullinger u.a. 1998, S. 21).

2.4.2. Zur Gestaltung von Schnittstellen durch Wissensmanagement

Die Bedürfnisse der Kunden ändern sich rasch. Sie sind unbeständig in ihrer Wahl (Osterloh 1999, S. 58). Unternehmen müssen daher immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen anbieten. Der Wettbewerbserfolg von Unternehmen unter globalen, dynamischen Wirtschaftsbedingungen hängt ab (Binner 1997, S. 23):

- „vom Grad der Kundenorientierung, d.h. vom Erfüllen der Kundenerwartungen“
- „von der Mitarbeiterorientierung, d.h. vom Beherrschen der Prozesse durch die Mitarbeiter“
- „von der Prozessorientierung, d.h. von der Gestaltung der Abläufe und der Koordination der vorhandenen Prozesse“

Unternehmen, die in der Lage sind, ihr Wissen über Kunden, über eigene Produkte und über Produkte der Konkurrenz schneller als der Wettbewerber in den Prozessen verarbeiten zu können, vergrößern ihre Chance, Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Kousup 2002, S. 191). Um sich flexibel den Bedürfnissen der Kunden anpassen zu können, sind die Geschäftsprozesse eines Unternehmens auf die schnelle Entdeckung und Befriedigung von Bedürfnissen auszurichten. Die Wettbewerbsfähigkeit hängt stark von der zentralen Ausrichtung der Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden ab (Gierhake 2001, S. 17). So kann in vielen Unternehmen ein Wandel von einer rein hierarchischen funktionalen Organisationsstruktur zu einer Prozessstruktur beobachtet werden. Um flexibel auf schnelle Marktveränderungen reagieren zu können, erhalten Mitarbeiter zunehmend mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräume (Kocyba 2000a, S. 25ff.). Da Mitarbeiter unmittelbar für die Einhaltung von Kosten, von Terminen, für Qualitäts- und Serviceanforderungen verantwortlich sind, setzt sich in Unternehmen allmählich die Erkenntnis durch, dass die Komplexität von Prozessen, mit ihren Faktoren wie Kosten, Zeit, Qualität und Service nur zu beherrschen ist, wenn Mitarbeiter intensiver in das Prozessgeschehen eingebunden werden (Binner 1997, S. 23). Ihr Erfahrungswissen und ihre Verbesserungsaktivitäten werden in den Prozessabläufen berücksichtigt (Kocyba 2000a, S. 37). Diese Entwicklung führt gleichzeitig dazu, dass Hierarchien abgebaut und klassische Schnittstellen reduziert werden. Schnittstellen, also Übergangs- oder Verbindungsstellen zwischen relativ autonomen organisatorischen Einheiten können allerdings durch eine prozessuale Organisationsausrichtung nicht vollends verhindert werden. Auch bei der Strukturierung des Gesamtsystems eines Unternehmens in eine Prozessstruktur entstehen notwendigerweise Schnittstellen, weil die Gesamtaufgabe eines Unternehmens aufgrund ihres Umfangs und ihrer Komplexität im Allgemeinen nur arbeitsteilig erfüllt werden kann (Ahlert u.a. 2004, S. 91ff.)⁷⁵. Typische innerbetriebliche Schnittstellen bestehen zwischen den Funktionsbereichen Absatz und Produktion, wenn es um die Abstimmung der Leistungen nach Quantitäten und Qualitäten geht oder zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung (F&E) bei der Neuproduktentwicklung oder zwischen Marketing und Vertrieb, wenn es um

⁷⁴ Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-IAO und dem Manager Magazin in der Zeit von April bis Juli 1997 durchgeführt. Insgesamt haben 311 Unternehmen teilgenommen (Bullinger u.a. 1997).

⁷⁵ Die Anzahl von Schnittstellen kann durch innerbetriebliche Dezentralisierungsprozesse wiederum beträchtlich zunehmen, so dass es zu neuen Integrations- und Kontrollproblemen kommt (Hirsch-Kreinsen 1995).

kunden- und marktorientierte Absatzprozesse geht. Schnittstellen führen häufig zu Störungen in Wertschöpfungsprozessen. Es kommt häufig zu Abstimmungsbarrieren, weil sich die Aktivitäten unterschiedlicher Bereiche nicht reibungslos aufeinander abstimmen lassen (Ahlert u.a. 2004, S. 91ff.). Organisatorische Ursachen für Schnittstellenprobleme sind vielschichtig. So können sich aus der Geschichte eines Unternehmens Machtstrukturen herauskristallisiert haben, die dazu führen, dass ein Funktionsbereich einen anderen dominiert. Aus den unterschiedlichen Aufgabenstellungen zwischen Organisationseinheiten leiten sich auch unterschiedliche Zielsetzungen, differenzierte Informationsgrundlagen und Maßnahmen ab, die eine Abstimmung zwischen Einheiten erschweren können. Darüber hinaus haben Funktionsbereiche im Laufe der Zeit unterschiedliche Denk- und Verhaltensmuster entwickelt, die durch eigene Normen, Sprachen, Symbole und Lebensstile zum Ausdruck kommen (Wimmer 1993, S. 287). Daraus ergeben sich oft Vorurteile und Klischees zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen (Ahlert u.a. 2004, S. 97). Eine Prozessstruktur, die darauf abzielt, das funktionale Denken zu überwinden und eine Geschlossenheit im Sinne einer gemeinsamen Kundenorientierung zu provozieren, steht daher vor der Herausforderung, die Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen optimal zu gestalten. Schnittstellen und damit Bereichsgrenzen stehen einem ungehindertem Wissensfluss im Wege. Ein effizienter Wissenstransfer und Austausch kann innerhalb einer hierarchischen und funktionalen Organisation nur schwer geleistet werden (North 2002, S. 12; Müller-Jentsch 2003, S. 65). Die Entwicklung und der Austausch von Wissen findet eher im Kontext interner Netzwerke⁷⁶ als in traditionellen Organisationsstrukturen statt (Seufert u.a. 2002, S. 192). „Die netzwerkförmige Kooperation⁷⁷ und Koordination innerhalb eines Unternehmens ersetzt oder ergänzt die hierarchische Aufbauorganisation ebenso wie die funktionale Ablauforganisation“ (Müller-Jentsch 2002, S. 69). Durch die Bildung interner Netzwerke werden zwischen Akteuren soziale Beziehungen gefördert, die aufgrund ihrer funktionalen Anbindung unterschiedlichen Arbeitsgruppen oder Bereichen angehören (Müller-Jentsch 2003, S. 69). In der Praxis können Initiativen festgestellt werden, die im Zuge operativer Dezentralisierung bereits zu einer verstärkten prozessübergreifenden Vernetzung von Mitarbeitern geführt haben. Nicht-hierarchische Arbeitsformen, wie z.B. Qualitätszirkel haben dazu geführt, dass Mitarbeiter aus gleichen und ähnlichen Arbeitsbereichen in regelmäßigen Abständen außerhalb ihrer Fachabteilung gemeinsam Probleme diskutieren und Lösungen erarbeiten (Müller-Jentsch 2003, S. 66; Kocyba 2002, S. 37). In Projekten arbeiten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen an der Lösung eines Problems. Durch diese Arbeitsformen werden Mitarbeiter und ihr Wissen vernetzt. Neues Wissen kann gemeinsam erschlossen werden und zu weiteren Innovationen führen. Diese Arbeitsformen sind als Instrumente dem Konzept Wissensmanagement zu zuordnen. Informelle Kontakte und Zusammenarbeit werden gezielt gefördert, um Abteilungsbarrieren zu durchbrechen und einen umfangreichen Wissenstransfer zu ermöglichen. Wissensmessen, Informationsbörsen, Gestaltung von Kantinen, Lounges und andere Möglichkeiten werden angeboten, um das persönliche Kennenlernen zwischen den Mitarbeitern zu fördern (North 2002, S. 30). In Wissensgemeinschaften (auch Communities of Practice genannt) treffen sich Mitarbeiter, die sich freiwillig zu gemeinsamen Themen austauschen. Diese Themen können Produkte, Dienstleistungen oder technische Belange betreffen. Ursprünglich entwickelten sich solche Wissensgemeinschaften zwischen Mitarbeitern oftmals informell. So trafen sich die Kundendienstmitarbeiter eines Kopierherstellers häufig im Lagerhaus oder in der Teeküche, um dort wichtiges Wissen über die Verbesserung von Wartung bzw. Tipps zu Reparaturtechniken auszutauschen. Auch bei einem deutschen

⁷⁶ Ein soziales Netzwerk ist, einer häufig zitierten Definition zufolge: „a specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the actors involved“ (Mitchell 1969, S. 2).

⁷⁷ Eine Vertiefung des Themas „Netzwerke“ ist über die Literatur von Sydow: „Steuerung von Netzwerken“ (2000), „Strategische Netzwerke“ (1992) und Semlinger (1993) „Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken“ sowie Jürgens (2000) „New Product Development and Production Networks“ möglich.

Automobilhersteller entwickelten sich Tech Clubs aus den ursprünglich informellen Treffen zwischen Supervisoren und Lieferanten, um Probleme bezüglich bestimmter Teile, Lieferanten oder neuer Technologien zu besprechen. Im Verlauf luden sie Vertreter aus den Abteilungen Einkauf, Forschung u. Entwicklung und Ingenieure ein, um ihnen ihre Lernprozesse weiterzutragen bzw. um sich über erkannte Problemstellungen und Lösungsvorschläge auszutauschen (North 2002, S. 168). Die Kombination hierarchischer und nicht hierarchischer Arbeitsformen kann allerdings nicht die Aufgabe von Abteilungsdenken garantieren. So berichtet Heidenreich von Untersuchungen in denen die Erfahrung gemacht wurde, dass auch in Projektgruppen die Interessen der Fachabteilungen als bedeutsamer eingestuft wurden als die Verantwortung für das gemeinsame Projekt. Mitarbeiter lebten in den Projekten ihre jeweiligen Abteilungsinteressen und Abteilungssichtweisen aus den Bereichen Konstruktion und Vertrieb fort. Es kam zu keinem Wissenstransfer, der Verständnis für die Sichtweise anderer Abteilungen schafft und zu neuen Erkenntnissen führt (Heidenreich 2000, S. 110). Die Problematik der Annäherung in diesem konkreten Projekt ist sicherlich dadurch verstärkt worden, dass es zwischen den Arbeitsaufgaben Vertrieb und Konstruktion kaum Überschneidungen gibt. Das vorhandene Wissen in den jeweiligen Abteilungen überlappt sich nicht. Ein gemeinsamer Wissenstransfer scheint daher besonders schwierig zu sein, weil hier kaum an gemeinsame Zielvorstellungen, Arbeitsinhalte, Denk- und Verhaltensmuster angeknüpft werden kann⁷⁸ (Soukup 2002, S. 201). Dieses Beispiel macht deutlich, wie anspruchsvoll die Gestaltung eines Wissenstransfers zwischen unterschiedlichen Abteilungen sein kann. Koordinierte Arbeitsformen und damit ein Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement dürften aussichtsreicher sein. Die Arbeit und das damit verbundene Wissen ist auf den Kunden ausgerichtet. Um den Arbeitsprozess vervollständigen zu können, sind die Mitarbeiter gegenseitig auf das Wissen der Mitarbeiter in den anderen Prozessen angewiesen. Abteilungsübergreifende Austauschformen können den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern dieser Prozesse optimieren. Im folgenden Kapitel wird deutlich werden, wie voraussetzungsreich abteilungsübergreifende Arbeitsformen für diese Prozesse sein können.

2.5. Die Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement aus der Wissensperspektive

Internationaler Wettbewerb und eine dadurch bedingte hohe Produktvielfalt geraten zum Teil an seine wirtschaftlichen Grenzen. Sättigungserscheinungen machen sich bemerkbar und führen zu einer rückläufigen Konsumneigung. So haben die Erträge in vielen Branchen in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Um sich im Wettbewerb durchzusetzen, gehen Unternehmen unter anderem dazu über, die Ressourcen innerhalb des Unternehmens optimal auszunutzen. Die Zusammenarbeit und damit ein effizienter Wissenstransfer zwischen Unternehmensbereichen erfährt dabei besondere Aufmerksamkeit. Gerade in kundenorientierten Prozessen wirken sich Schnittstellen wettbewerbsschädigend aus, wenn Abstimmungsprozesse eine reibungslose Kundenorientierung verhindern (Frese 1992, S. 3).

Für den Erfolg am Markt stellen die Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement Schlüsselfunktionsbereiche dar. Sie sind die wichtigsten Prozesse in der Schnittstelle zum Kunden. In diesen Prozessen werden Produktivitäts- und Umsatzsteigerungspotenziale erschlossen. So stellen sie einen wesentlichen Erfolgsfaktor für erfolgreiches

⁷⁸ Soukup weist darauf hin, dass es bei Wissensmanagement im eigentlichen Kern um das Herstellen von Gemeinsamkeit, kollektiver Abstimmung und koordinierten Sichtweisen geht. Wo ein gemeinsamer Hintergrund zwischen funktionalen Bereichen fehlt, muss dieser als eigene Lösung erst entwickelt werden (Soukup 2002, S. 201).

Kundenmanagement dar. Bei diesen Prozessen handelt es sich um Kernprozesse, denn die Mitarbeiter in diesen Prozessen verfügen über Kernfähigkeiten⁷⁹, also spezifisches Wissen, welches im Vergleich zu den Wettbewerbern als einzigartig und daher als überlegen wahrgenommen wird (Helbig 2003, S. 48ff.). Kernkompetenzen können Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen, da sie sich nur schwer imitieren lassen. Hier befindet sich der größte Anteil impliziten Wissens. So können auf der Grundlage von Kernkompetenzen immer wieder neue innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden (Osterloh 1999, S. 57, 58). Die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens hängt daher stark von der Qualität der eigenen Kernfähigkeiten ab. Während es in den Kernprozessen Marketing und Vertrieb primär um strategische Fähigkeiten geht, also um Überlegungen, wie dauerhaft die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden kann, leitet sich die Bedeutung des Prozesses des Auftragsmanagements primär aus den operative Fähigkeiten ab (Frese 1992, S. 5) Hier stehen technische oder organisatorische Maßnahmen im Mittelpunkt, mit denen auch kurzfristig eine Leistungsoptimierung erreicht werden kann. Bereichsübergreifend sorgen die drei Prozesse für einen koordinierten Durchlauf von Kundenaufträgen. Kundenzufriedenheit wird primär durch die Arbeit in diesen Prozessen beeinflusst. Die Arbeit in diesen Prozessen wird aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit auch unter dem Begriff „Vertriebslogistik“ zusammengefasst. Dadurch wird zum Ausdruck gebracht, dass alle drei Prozesse direkt mit dem Kunden in Verbindung stehen und den überwiegenden Anteil der Kundenkontaktpflege leisten (Binner 2002, S. 23). „Die Vertriebslogistik umfasst den Aufbau der Kundenbeziehung über das Marketing sowie die Kundenauftragsabwicklung mit Angebotserfassung, Auftragsbestandsverwaltung und Versandabwicklung bis zur Rechnungserstellung“ (Binner 2002, S. 23). Schnittstellen, die zu einem fehlenden Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern dieser Prozesse führen, beeinträchtigen maßgeblich die Qualität der Kundenorientierung. Ein reibungsloser Wissensaufbau und Wissenstransfer zwischen diesen Prozessen ist daher notwendig. Im Kontext dieser konkreten Anforderungen zielt Wissensmanagement darauf ab, Arbeitsformen aufzuzeigen, die zur Überwindung von Schnittstellen in diesen Prozessen führen. „Wissensmanagement ist die Kunst der Vernetzung von Menschen, um die richtigen Inhalte am richtigen Ort zur richtigen Zeit und im richtigen Kontext verfügbar zu machen und damit Wert für die Organisation zu schaffen“ (Schütz 2001, S. 57).

Bevor eine wissensorientierte Strategie anvisiert und umgesetzt werden kann, müssen in den folgenden Kapiteln zunächst allgemeine Grundprobleme zwischen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung, die häufig einen entsprechenden Wissensaufbau- und -transfer behindern, thematisiert werden. So werden Chancen und Risiken, die mit einem Wissenstransfer zwischen den Prozessen verbunden sein können, verständlich. Der Stand der Forschung ermöglicht eine Bestandsaufnahme zur Arbeit und zum Selbstverständnis der Mitarbeiter in den einzelnen Prozessen. Die Bearbeitung orientiert sich an drei Fragen:

- Wie sehen wir uns selbst?
- Wie sehen uns die anderen?
- Was erwarten die anderen von uns?

Im Kontext dieser Fragen folgt die Analyse der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement. Dabei werden Chancen und Risiken einer Zusammenarbeit zwischen den Prozessen Marketing und Vertrieb gesondert berücksichtigt. Die Notwendigkeit eines

⁷⁹ Kernfähigkeiten oder auch Kernkompetenzen genannt stellen die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Technologien dar, die als Grundlage zur Schaffung von Kundenzufriedenheit das strategische Potenzial eines Unternehmens darstellen. Sie bilden die Basis für Wettbewerbsvorteile insbesondere, wenn es sich um unternehmensinterne Vorteile wie Unternehmenskultur, Unternehmensprozesse, Lernfähigkeit handelt (Hinterhuber u.a. 2003, S. 37). Die Väter des Begriffs Kernkompetenzen sind die Autoren Prahalad und Hamel. Sie definieren Kernkompetenzen als systematisch gebündelte Kombinationen aus verschiedenen Technologien und Produktionsfertigkeiten, die einem Unternehmen als Grundlage für die Entwicklung einer Vielzahl von Produktlinien dienen (Prahalad/Hamel 1995).

Wissenstransfers zwischen diesen Prozessen leitet sich hier unmittelbar aus den Arbeitsanforderungen dieser Prozesse ab. Um Arbeitsprozesse ausführen zu können, sind die Mitarbeiter des Vertriebs auf das jeweilige Wissen der Mitarbeiter aus dem Marketing angewiesen. Hier stellt sich aus Wissenssicht die Frage, wie die Zusammenarbeit im Sinne eines besseren Wissenstransfers optimiert werden kann, so dass eine bessere Kundenorientierung möglich ist. In beiden Prozessen muss aus strategischer Sicht überlegt werden, wie Wettbewerbsvorteile auch langfristig erzielt werden können (Ahlert u.a. 2004, S. 94).

Im Prozess des Auftragsmanagements herrscht eine unternehmensinterne Sichtweise vor. Die operativen Tätigkeiten sind in diesem Prozess auf effiziente Auftragsbearbeitung ausgerichtet, während sich der Vertrieb unmittelbar mit den Kundenbedürfnissen auseinandersetzt. Diese unterschiedlichen Sichtweisen führen in vielen Unternehmen zu Spannungen zwischen diesen Bereichen. Frese geht davon aus, dass sich mit der zunehmenden Bedeutung von kürzeren Lieferzeiten, höherer Termintreue, Flexibilität und Qualität die Schnittstellenproblematik zwischen Vertrieb und Auftragsabwicklung verschärft. Da es immer weniger nur um den Verkauf eines Produktes geht, sondern in zunehmendem Maße Problemlösungen im Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten stehen, nimmt auch die Bedeutung der Serviceleistung durch die Auftragsabwicklung zu. Entscheidend ist für einen Käufer nicht nur, dass er ein Produkt gekauft hat, sondern dass dieses auch pünktlich in vereinbarter Qualität geliefert wird. Die Auftragsabwicklung wird stärker als bisher mit den Marktanforderungen konfrontiert. Die Qualität der Vertriebstätigkeiten hängt in zunehmendem Maße von der Kundenorientierung der Auftragsabwicklung ab. Somit stellt die Verringerung der Schnittstellenproblematik zwischen Vertrieb und Auftragsabwicklung eine wesentliche Voraussetzung für eine stärkere Kundenorientierung des Unternehmens dar (Frese 1992, S. 5). Zwischen den Bereichen Marketing und Auftragsmanagement leiten sich aus der Ablaufbetrachtung von Prozessen keine unmittelbaren arbeitsinhaltlichen Berührungspunkte ab. Die Prozessanalyse zwischen Marketing und Vertrieb und Vertrieb und Auftragsmanagements erfolgt separat. Der Wissensbedarf und Wissenstransfer zwischen den einzelnen Prozessen erklärt sich aus unterschiedlichen Notwendigkeiten. In den folgenden Abschnitten wird die Betrachtung der Beziehung zwischen den einzelnen Prozessen vertieft. Die Überlegungen zu den Prozessen münden in Thesen, die als Grundlage für die Entwicklung der Befragung in dieser Untersuchung genutzt wurden.

2.5.1. Marketing und Vertrieb: Chancen und Risiken einer wissensorientierten Zusammenarbeit

Um deutlich zu machen, welche Herausforderung damit verbunden sein kann, die Zusammenarbeit und damit den Wissenstransfer zwischen den Bereichen Marketing und Vertrieb zu fördern, ist es zunächst hilfreich, die grundlegenden Aufgabenanforderungen, die für beide Bereiche gelten, zu betrachten.

Der Vertrieb ist auf den generellen Kundenumsatz und auf persönliche Kontakte zum Kunden fixiert (Dannenberg 1999b, S. 65). Er ist „das Ohr am Markt“. Er kennt die Bedürfnisse der Kunden, ihre Anforderungen, Erwartungen und Trends. Über den Kundenkontakt kann er zu wichtigen Kenntnissen über Wettbewerber und deren Strategien gelangen. Dadurch entwickelt er spezifisches Kundenwissen, welches er für weitere Verkaufsaktivitäten nutzen kann. Gleichzeitig ist er Sprachrohr zum Kunden. Mit seinen Produkt- oder Dienstleistungskennntnissen versorgt er unmittelbar seine Kunden, Interessenten und Mittler. Die Beziehung zur Klientel ist eher persönlicher Natur (Dannenberg 1999b, S. 18ff.; Ackerschott 2001a, S. 206ff.). Das Marketing hat „sein Ohr nicht ständig am Markt“, dazu fehlt der unmittelbare Kundenkontakt. Es ist auf Marktforschungserhebungen angewiesen, die stark formalen Charakter haben können. Oft ist es nach Produktmanagementprinzipien organisiert. Der Fokus liegt mehr auf Produkten und

Anwendungen und dem Aufspüren von Trends und Entwicklungen zur passenden Platzierung des Angebots am Markt. Die Kundenansprache ist im Gegensatz zum Vertrieb formeller und globaler, da, wie bereits erwähnt, der persönliche Kontakt zum Kunden meistens fehlt (Pepels 1995, S. 2ff; Ackerschott 2001a, S. 206ff.). Das Marketing ermittelt, welche Produkte am Markt platziert werden sollen, und arbeitet eine entsprechende Konzeption für den Vertrieb aus (Ahlerst u.a. 2004, S. 94). Die Aufgabe des Vertriebs liegt darin, die Absatzforderungen des Marketings in der konkreten Verkaufssituation zu erfüllen und dadurch Umsatz für das Unternehmen zu generieren.

Profan betrachtet spiegeln sich die unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte der Bereiche in der Äußerung eines Vertriebsmanagers wider: „Das Marketing macht die Konzepte, wir im Vertrieb die Geschäfte“ (Schütz 2002b, S. 24). In der Konsequenz können sich aus diesen unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten „Bruchstellen“ entwickeln, die im Extrem dazu führen, dass zwischen den Prozessen kein gemeinsamer Austausch von Wissen ermöglicht wird. Der Bruch liegt darin, „dass die eine Partei nicht weiß, welche Aspekte bei den Kunden wie entscheidend sind, und die andere Partei nicht weiß, wie sie das, was sie tagtäglich bei ihren Kunden erleben, strukturell und konzeptionell umsetzen soll“ (Dannenberg 1999b, S. 65). Der fehlende Wissenstransfer wird häufig noch dadurch manifestiert, dass jeder Bereich aufgrund seines Kenntnisstandes für sich in Anspruch nimmt, besser beurteilen zu können, welche Produkte absatzfähig sind. Das Marketing bestimmt aus der Entwicklung des Marktes über die Absatzstrategie von Produkten. Während der Vertrieb stärker umsatzgetrieben arbeitet. Die Produkte, die der Vertrieb an Kunden verkaufen kann, decken sich nicht immer mit den Absatzvorgaben des Marketings. Hier herrscht häufig ein Interessenswiderspruch, der zu einer fehlenden Kooperationsbereitschaft führen kann. Im Sinne einer gemeinsamen Kundenorientierung wird hier deutlich, wie schwierig es sein kann, die Bereiche Marketing und Vertrieb entsprechend zu steuern. Preißner ist sogar der Ansicht, dass diese Bereiche, die am „schwersten steuerbar sind“ (Preißner 2000, S. 7). Statt die Synergiepotenziale ihrer Wissensbestände zu erkennen, anzuerkennen und gemeinsam zu nutzen, sprechen sich Mitarbeiter dieser Bereiche häufig gegenseitig den Wert ihres Wissens ab. So können sich unterschiedliche Meinungen schnell zu Vorurteilen entwickeln, die eine konstruktive Zusammenarbeit behindern und einen Wissenstransfer unmöglich machen (Klumpp 2000, S. 1). In einer Untersuchung der Fachhochschule Hildesheim, an der sich 240 Unternehmensvertreter aller Branchen beteiligten, wurden Marketing-Manager als Theoretiker bezeichnet, die ohne Vertriebskenntnis vom Elfenbeinturm aus agieren (51% der Nennungen), als Geldvernichter, die Millionenbeträge im Kommunikationsfass versenken (21%) oder einfach als Nasehochs, die sich unter dem Deckmäntelchen der Kundenbedürfnisse überall einmischen (6%). „Zehn Prozent fragten gar zurück: Was machen die eigentlich?“ (Schütz 2002). Gemessen an diesen Bewertungen dürfte die Gestaltung eines Wissenstransfers schwierig sein. Der Austausch von Wissen hängt grundsätzlich von der Bereitschaft der Wissensträger ab, Wissen miteinander zu teilen. Kooperative Arbeitsformen unterliegen einerseits dem Risiko, dass Vorurteile aufrecht erhalten bleiben, so dass es nicht zum Austausch von Wissen und noch weniger zum Austausch impliziten Wissens kommt, andererseits bergen sie die Chance, dass ein persönliches Miteinander zur Aufgabe von Vorurteilen führt und stattdessen Verständnis für die jeweilige Sichtweise entwickelt wird, so dass Synergiepotenziale für beide Seiten als Vorteil erlebbar werden. Letzteres allerdings würde bedeuten, dass es zu einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb kommen müsste, damit Vertrauen zwischen den Mitarbeitern entwickelt werden kann, so dass Wissensaustausch und Wissenstransfer keine abstrakte Größe bleiben. Kooperationsprozesse zwischen den Mitarbeitern Marketing und Vertrieb, die sich primär auf unpersönliche Telefonate und E-mails beschränken und damit nur den Transfer expliziten Wissens ermöglichen, reichen nicht aus, um Lern- und Innovationsprozesse zwischen diesen Prozessen zu entfachen.

Einer Studie von Heidrick and Struggles zufolge wird die Kooperation zwischen Marketing und Vertrieb von etwa der Hälfte der Befragten als zufriedenstellend (56%) oder schlecht (21%) und

lediglich von dem verbleibendem Rest (5%) als gut beurteilt. Lingenfelder spricht aufgrund dieser Ergebnisse von einem „Antagonismus, der nach einer stärkeren Integration der zwei Bereiche verlangt“ (Lingenfelder 1990, S. 31). Ungenutzte Synergien sind unter anderem eine Barriere, die von Roland-Berger-Beratern im Rahmen ihrer Studie „Marketingeffizienz 2002“ als verantwortlich für fehlendes effizientes Marketing ermittelt wurden (Absatzwirtschaft online 02). Unzureichende oder schlechte Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb kann dazu führen, dass Marketingkonzepte nicht die spezifische Vermarktungsumgebung des Vertriebs berücksichtigen, weil ihnen die dafür notwendigen Kundeninformationen des Vertriebs fehlen. So werden Marketingstrategien und Konzepte entwickelt, die realitätsfremd sind und sich daher kaum im Markt implementieren lassen. Vielfach verhält es sich so, dass den Vertriebsmitarbeitern nicht vermittelt wird, dass die Aufbereitung und Weiterleitung ihres Kundenwissens ein wichtiger Bestandteil für die Marketingtätigkeit darstellt. Das dürfte auch keine leichte Aufgabe sein, da viele Vertriebsmitarbeiter ihr Kundenwissen wie ein Geheimnis hüten. Ihr Kundenwissen und entsprechende Kundenkontakte stellen ihre Arbeitsgrundlage dar; darüber verschaffen sie sich Verkaufsvorteile. Eine intensive Einbindung des Vertriebs in die Informationsbeschaffung würde für das Marketing mehr Transparenz über Kunden und deren Umgang mit Produkten bedeuten. So erfährt der Vertrieb aufgrund seiner Kundennähe, wo neue Produkte angekündigt werden, wo neue Produktausverkäufe in Vorbereitung sind, welche neuen Leistungskriterien entwickelt werden und wo neue bisher unbekannte Hersteller und Lieferanten auf den Markt treten. Das sind alles wichtige Informationen, die dem Marketing eine schnellere Reaktionsfähigkeit im Umgang mit Wettbewerbern ermöglichen würde. In der Umkehrung könnte der Vertrieb von den analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten der Marketingmitarbeiter profitieren, indem diese sie bei der Argumentation im Gespräch mit Kunden unterstützen. Ein erforderlicher Kommunikationsprozess zwischen den Prozessen wird in vielen Unternehmen allerdings nicht entsprechend strukturiert und unterstützt (Dannenbergh 1999b, S. 16, 17). Hier fehlt es an „Ba“, also Raum zur Begegnung und zum Austausch (Nonaka u.a. 2001, S. 19) So entgehen dem Marketing „lebende Informationen aus dem Markt“ und realisierbare Konzeptionen. Während dem Vertrieb die kreativen Ideen des Marketings, die den Produkten einen Zusatznutzen verleihen und damit den Verkauf erleichtern, fehlen (Winkelmann 2000, S. 12). Der Gestaltung eines Wissensaustausches zwischen Vertrieb und Marketing kommt damit eine Schlüsselrolle zu.

Thesen:

- Hierarchische Koordinierungsformen reichen nicht aus, um den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern der Prozesse Marketing und Vertrieb zu fördern.
- Fehlende Vernetzung zwischen den Mitarbeitern führt zu fehlendem Erfahrungsaustausch. Vorurteile und Bereichsdenken können fortbestehen. So wird nicht voneinander und miteinander gelernt.
- Durch den fehlenden persönlichen Kontakt wird der Austausch auf einen sachlichen, gezielten und damit auf das Notwendige reduzierten Informationsaustausch beschränkt. Implizites Wissen wird nicht geteilt und entzieht sich damit der Organisation.
- Wenn die Bruchstelle zwischen den Bereichen Marketing und Vertrieb aufrechterhalten bleibt, stehen nicht die Kunden im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern Vorurteile, Sprachlosigkeit und daraus resultierende Kommunikationsgräben.
- Fehlender Wissenstransfer zwischen Marketing und Vertrieb führen zu unzureichenden Marketingstrategien.
- Wissenstransfer setzt die Bereitschaft zur Zusammenarbeit voraus.
- Ein respektvoller und kooperativer Umgang ermöglicht einen Wissenstransfer. Der Kunde wird Bestandteil einer gemeinsamen Marketingstrategie.
- Wenn Offenheit und Bereitschaft zum Austausch gegeben sind, erhalten Mitarbeiter Einblick in die Arbeitsweise der Kollegen. Das Verständnis füreinander wird vertieft. Vorurteile können abgebaut werden.

2.5.2. *Auftragsmanagement und Vertrieb: Chancen und Risiken einer wissensorientierten Zusammenarbeit*

Im Bereich Auftragsmanagement werden wichtige Voraussetzungen zur Auftragsabwicklung festgelegt, wie z.B. Liefertermintreue, Produktbestände und Durchlaufzeiten. In diesem Prozess findet eine starke Ausrichtung der Unternehmensleistung an den Anforderungen der Kunden statt (Müller 1993, S. 3). Der Dienst am Kunden zeigt sich in diesem logistischen Kernprozess besonders stark. Hier wird entschieden, in welcher Zeit das gewünschte Produkt zum Kunden geliefert wird. Dem kann nur entsprochen werden, wenn in den vorgelagerten Bereichen effektiv und effizient gearbeitet wird. Fehler wie z.B. falsche Produktberatung, welche in der Auftragsanbahnung, also im Vertrieb entstehen, schlagen sich unmittelbar in der Auftragsabwicklung nieder. Fehlende Transparenz bezüglich Produkt- und Terminangaben in den hauptsächlich mit der Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung beschäftigten Bereichen wie Vertriebsaußen- und Vertriebsinnendienst geraten in den Problemkreislauf der Auftragsabwicklung. Kundenrelevante Informationen, die mit dem Vertrieb nicht mehr geklärt werden können, führen zu erhöhten Auftragsliegezeiten. Die Durchlaufzeit eines Einzelauftrages kann sich erhöhen, was wiederum die Anzahl der im System befindlichen Aufträge anwachsen lässt (Müller 1993, S. 5). Um effizient und effektiv arbeiten zu können, müssen die Mitarbeiter in der Auftragsabwicklung über die Ablauffolge der Tätigkeiten sowie Angaben über Auftragsstatus, Terminalsituation und Bedeutung des Auftrags informiert sein. Diese Informationen werden in größeren Unternehmen in Datenverarbeitungssystemen festgehalten. Für kurze Durchlaufzeiten und geringe Datenbestände ist die passende Informationstechnik erfolgsentscheidend (Rohweder 1996, S. 2). Dieser Forderung stehen im Betriebsalltag des Auftragsmanagements viele Schwierigkeiten gegenüber.

Der Bereich Auftragsabwicklung gehört zu den Bereichen, der zuerst mit Hilfe der EDV automatisiert wurde. In Unternehmen vorfindbare Auftragsabwicklungssysteme sind daher häufig relativ alt (Rohweder 1996, S. 138). An neue Technologien sind alte Systeme nur schwer anschlussfähig. So kommt es vor, dass neue und alte Technologien parallel genutzt werden, um Aufträge zu bearbeiten. Mit dem Trend der Individualisierung und zunehmender Immaterialisierung werden auch Kundenwünsche immer differenzierter. Kundenaufträge können für jeden Kunden anders aussehen (Rohweder 1996, S. 200). So liegt nicht nur ein enormer Datenbestand vor, sondern dieser lässt sich aufgrund unterschiedlicher Produkthanforderungen auch nur schwer strukturieren und systematisieren (Bievert 1994, S. 68, 69). Auftragsarten sind so unterschiedlich, dass ein für alle Auftragsarten gültiger standardisierter Auftragsabwicklungsprozess nur schwer zu realisieren ist. Anwendungen decken häufig nur funktionale Inseln innerhalb von Abläufen ab und machen weitere Anwendungen erforderlich, um Aufträge abschließend bearbeiten zu können. Ein häufiger Wechsel zwischen manueller und maschineller Bearbeitung in unterschiedlichen Systemen ist die Regel für Mitarbeiter im Auftragsmanagement⁸⁰. Um diese Datenfülle und die damit verbundenen unterschiedlichen Auftragsanforderungen bearbeiten zu können, müssen Mitarbeiter im Auftragsmanagement eine Vielzahl an IT-Tools beherrschen. Kundenanforderungen nach schneller Lieferzeit oder hoher Auftragstransparenz werden insbesondere, wenn es um große Datenbestände geht, kaum durch IT-Anwendungen unterstützt (Rohweder 1996, S. 136). Gerade der Dienstleistungssektor steht vor dem Rationalisierungsdilemma, sein umfangreiches Dienstleistungsangebot mit den unterschiedlichen Erwartungen der Kunden in Übereinstimmung zu bringen. Häufig ist die Technik für Dienstleistungen noch nicht voll ausgereift, um ein entsprechend hohes Maß an Autonomie und Flexibilität zu erfüllen (Bievert 1994, S. 21). Mitarbeiter im Auftragsmanagement

⁸⁰ Der Wechsel zwischen unterschiedlichen Datensystemen wird auch als Medienbruch oder maschinelle Schnittstelle bezeichnet (Rohweder 1996, S. 137).

stehen vor der Herausforderung, komplexe Kundendaten auf der Grundlage unzureichender EDV Systeme bearbeiten zu müssen. Die fehlende technische Anschlussfähigkeit der einzelnen IT-Anwendungen führt dazu, dass Mitarbeiter Kundenanforderungen nach schneller Lieferzeit und Auftragstransparenz nur schwer nachkommen können (Rohweder 1996, S. 136). Nichtsdestotrotz unterliegen sie aber dem Marktdruck, Aufträge schnell und fehlerfrei zu bearbeiten. Eine andere Schwierigkeit, die auftreten kann, ist dann gegeben, wenn Aufträge unklar sind, d.h. wenn Angaben zu Lieferzeiten oder Produktangaben unvollständig sind. Häufig kennen die Mitarbeiter des Auftragsmanagements ihre Ansprechpartner beim Vertrieb nicht. Es bedarf sehr viel Zeit und Aufwand, den passenden Vertriebsmitarbeiter ausfindig zu machen, der für den konkreten Auftrag verantwortlich ist. Kundenprobleme, die in der Auftragsbearbeitung nicht gelöst werden können, wirken sich wiederum unmittelbar auf die Vertriebsaktivitäten aus. Die Nähe des Vertriebs zum Kunden kann dazu führen, dass die Kunden zu dem Vertriebsmitarbeiter Kontakt aufnehmen und sich dort beschweren. Auftragsabwicklungsfunktionen sind daher viel stärker als vertriebsrelevante Funktionen zu verstehen. Ein Kundengeschäft endet nicht beim Abschluss eines Kaufvertrages, sondern bei der Realisierung von Lieferterminen und der einwandfreien Zustellung des gewünschten Produktes (Müller 1993, S. 3). Beide Bereiche, also Vertrieb und Auftragsmanagement, sind für Kundenzufriedenheit verantwortlich. Durch das Vernetzen dieser Bereiche ist die Möglichkeit gegeben, Kundenprobleme gemeinsam zu lösen. Bereichsbezogenes Denken ist diesen Anforderungen nicht gewachsen (Rohweder 1996, S. 3). Wissensgemeinschaften, die einen Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern des Vertriebs und der Auftragsabwicklung ermöglichen, sind in Unternehmen allerdings die Ausnahme und nicht die Regel. Im Vorfeld einer Einführung von Wissensaustauschformen zwischen diesen Prozessen müssen allerdings auch hier, ähnlich wie zwischen Marketing und Vertrieb, potenzielle Spannungen berücksichtigt werden. Unterschiedliche Problemperspektiven zwischen den Bereichen Auftragsmanagement und Vertrieb verursachen auch zwischen diesen Bereichen häufig Konflikte. Der Vertrieb setzt sich mit den Kundenbedürfnissen auseinander, wohingegen durch die oft praktizierte Abschottung der Auftragsabwicklung gegenüber dem Kunden in diesem Bereich eine primär unternehmensintern orientierte Sichtweise vorherrscht. Während der Vertrieb im Umgang mit Kundeninteressen häufig Flexibilität erwartet, kann diese durch das Auftragsmanagement kaum erfüllt werden. Bearbeitungsvorgaben und starre IT-Systeme erschweren für Mitarbeiter des Auftragsmanagements flexibles kundenorientiertes Verhalten. Dieses Schnittstellenproblem wird von Strategien verschärft, die der Kundenorientierung des Vertriebs eine höhere Bedeutung beimessen als der operativen und effizienten Bearbeitung von Aufträgen (Frese 1992, S. 5). In diesen Fällen wird verkannt, dass aus Sicht des Kunden die Servicequalität des Auftragsmanagements keine geringere Bedeutung hat als die reinen Vertriebsaktivitäten. Diese Fehleinschätzung führt in vielen Unternehmen dazu, dass gerade dem Bedürfnis der Mitarbeiter des Auftragsmanagements, an Planungs- und Entscheidungsprozessen zu partizipieren, auf Grund verfestigter Machtstrukturen nur ungenügend entsprochen wird. Wie auch viele Mitarbeiter aus anderen Bereichen, fordern auch Mitarbeiter des Auftragsmanagements Offenheit und durchschaubare Machtstrukturen (Rohweder 1996, S. 79). Kundenorientierung ist als ganzheitlicher Prozess zu verstehen, der sich weder auf Marketing- noch Vertriebsaktivitäten begrenzt, sondern die Servicequalität, die durch das Auftragsmanagement hergestellt wird, mit einschließt (Frese 1992, S. 3; Müller 1993, S. 3).

Somit stellt die Verringerung der Schnittstellenproblematik zwischen Vertrieb und Auftragsabwicklung eine wesentliche Voraussetzung für eine stärkere Kundenorientierung des Unternehmens dar. Auch wenn sich aus der Ablaufbetrachtung zwischen den Prozessen Marketing und Auftragsabwicklung keine unmittelbaren arbeitsinhaltlichen Berührungspunkte ableiten, sind Austauschformen zwischen Mitarbeitern dieser Prozesse dennoch erforderlich. Die unternehmensinterne Ausrichtung des Auftragsmanagements kann dazu führen, dass Mitarbeiter sich auf das Abarbeiten von Aufträgen konzentrieren und das Bewusstsein für Kundenorientierung in den Hintergrund tritt. So besteht die Gefahr, dass der eigene Anteil an der

Herstellung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung unberücksichtigt bleibt. Diese Entwicklung kann abgefedert werden, wenn Austauschprozesse zwischen Marketing und Auftragsmanagement dazu beitragen, dass auch die Mitarbeiter des Auftragsmanagements über die Bedeutung der Marketingstrategie im Unternehmen aufgeklärt werden (Ahlert u.a. 2004, S. 93). Der Trend in der marketingwissenschaftlichen Literatur macht deutlich, dass das Marketing in Unternehmen immer stärker zu einer speziellen Managementfunktion wird, deren Aufgabe darin besteht, ein gesamtes Unternehmen markt- und kundenorientiert auszurichten (Ahlert u.a. 2004, S. 93).

Thesen:

- Vergleichbar mit der Schnittstellenproblematik zwischen Marketing und Vertrieb, besteht auch zwischen AMS und Vertrieb und AMS und Marketing keine Zusammenarbeit im Sinne eines Wissensaufbaus oder Transfers.
- Blockaden leiten sich auch hier aus unterschiedlichen Gründen ab: organisationsbedingte funktionale Distanz zwischen den Bereichen Marketing, Vertrieb und AMS; unterschiedliche Sichtweise auf den Kunden; AMS ist stärker auf interne administrative Prozesse und damit Auftragsbearbeitung ausgerichtet, während der Vertrieb den unmittelbaren Kontakt zum Kunden hat.
- Fehlende Transparenz bezüglich der Ansprechpartner für konkrete Fragen in den anderen Prozessen

2.6. Brücke zur Empirie

Für Unternehmen der Dienstleistungsbranche hängt der Erfolg von einer konsequenten Markt- und damit Kundenausrichtung ab. Gerade die Mitarbeiter in den Prozessen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung sind in der Lage, Kunden an das Unternehmen zu binden. Allerdings haben wir gesehen, dass bestehende Abteilungsgrenzen unter Umständen gepaart mit Vorurteilen zwischen Bereichen aufgrund unterschiedlicher Arbeitsweisen und differenzierter Kundensicht häufig keine effiziente und effektive prozessübergreifende Kundenbearbeitung und damit auch keine Kundenzufriedenheit ermöglichen. Offenbar fehlt es an Abstimmungsprozessen bzw. an Rahmenbedingungen, die einen Wissenstransfer über nicht hierarchische Koordinierungsformen zwischen den Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche ermöglichen. Kundenbindung kann daher nicht konsequent erfüllt werden. Die Folge sind Aufträge, die nicht so schnell ausgeführt werden, wie es sich der Kunde wünscht, oder fehlerhafte Aufträge (Binner 2002, S. 80).

Das Wissen der Mitarbeiter in diesen Prozessen muss so gemanagt werden, dass kundenrelevante Informationen zwischen diesen Mitarbeitern problemlos ausgetauscht werden können. Organisierte wechselseitige Abhängigkeiten zwischen dem strategischen und dem operativen Geschäft bieten die Chance, einen Wissenstransfer zwischen den kundenrelevanten Prozessen auszulösen. Probleme können gemeinsam besser und schneller gelöst werden. Darüber hinaus können aus solchen Wissensgemeinschaften neue Ideen hervorgehen, die zur Optimierung von Prozessen, der Kundenansprache und des Produktmarketings führen. Die Probleme fehlender Zusammenarbeit und damit eines fehlenden Wissenstransfers zwischen Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement sind aufgrund der Textanalyse im Vorfeld hauptsächlich in zweierlei Richtungen diskutiert worden: unterschiedliche Kundensicht und Vorurteile. Diese Problematik kann sicherlich nicht weggeredet werden, aber die eigentlichen Ursachen liegen noch viel tiefer. Organisatorische Strukturen und Führungsverhalten bestimmen in erster Linie über die Grenzen von Partizipation und Zusammenarbeit. Eine gemeinsame Kundenausrichtung und der Abbau von Vorurteilen kann durch Führungsverhalten sowie

Organisation positiv oder negativ beeinflusst werden. Es ist anzunehmen, dass aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und der damit verbundene Wandel der Arbeitswelt Mitarbeiter ein stärkeres Bedürfnis nach Zusammenarbeit, Selbständigkeit und Partizipation entwickelt haben und entwickeln werden, als dass organisatorische Strukturen und Führungsverhalten bislang darauf adäquat antworten (Bosch 2000, S. 256). Bindung ist wieder ein aktuelles Thema. Wenn Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dazu zu gehören, ernst genommen zu werden, „wie das heute im Berufsleben der Fall ist“, verabschiedet sich die Loyalität zum Unternehmen. Die Herausforderung, vor der Führungskräfte im Kontakt mit Mitarbeitern stehen, ist, dass die Kontaktaufnahme nicht durch Floskeln oder Allerweltsansprachen hergestellt werden darf. „Diese Form der Kontaktpflege kehrt sich ins Gegenteil um, da sie im Grunde Nichtachtung beweist“ (Koeder 2003). Das Problem, das mit der Herstellung von Bindung impliziert wird, liegt darin, dass damit persönliche Fähigkeiten verknüpft sind, die nicht per se vorausgesetzt werden können. Wenn davon ausgegangen wird, dass Handlungswissen über soziale Verhaltensweisen neben expliziten Wissen hohe implizite Wissensanteile aufweist, dann kann es bezüglich Beziehungsfähigkeit zwischen Führungskräften zu deutlichen Abweichungen kommen. Es bleibt unklar, wie stark bei Führungskräften das Wissen über Verhaltensweisen und die damit verbundene Wirkung auf andere Individuen reflektiert wird. Darüber hinaus bleibt unklar, wie stark die Fähigkeit zur Emotionalität und damit die Fähigkeit, Bindung herstellen zu können ausgeprägt ist (Neuweg 1999). Eine Untersuchung, die Wissensaufbau und Wissenstransfer durch Partizipation von Mitarbeitern nur aus Sicht von Führungskräften erforschen würde, dürfte kaum gewinnbringend sein. Explizit würden Führungskräfte sicherlich behaupten, dass sie Mitarbeiter einbinden und motivieren. Das kann dann bedeuten, dass sie Mitarbeitern regelmäßig zum Geburtstag gratulieren und sie über Abläufe informieren. Das hat relativ wenig mit Anerkennung, Förderung von Talenten, Dialog und Entscheidungsbefugnissen zu tun. In dieser Untersuchung sollen daher folgende Thesen berücksichtigt werden:

Thesen:

- Es ist anzunehmen, dass Führungskräfte ihr Rollenverständnis nach wie vor stärker aus der klassischen Managementlehre ableiten und dadurch einer wissensorientierten Strategie entgegenwirken. Der Wandel der Arbeitswelt in Richtung Wissensgesellschaft wird nicht aus der klassischen Führungsrolle heraus als überholungswürdig verstanden.
- Während Mitarbeiter sich einer wissensorientierten Strategie eher aktiv zuwenden, weil sie dort auf konkrete Bedürfnisse nach mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum und Zusammenarbeit treffen werden. Hier wird konkret an Bedürfnisdefizite angeknüpft.
- In Veröffentlichungen zu Wissensmanagement wird immer wieder betont, dass der Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung stehen sollte. Während das theoretisch durchaus so gemeint sein kann, ist das faktisch kaum der Fall. Der Mensch steht im Hintergrund!

Die Untersuchung hat nicht zum Ziel, Wissensmanagement als Gesamtkonzeption umzusetzen. Vielmehr geht es darum, „Inseln zu setzen“, aus denen eine ganzheitlich orientierte Wissensausrichtung hervorgehen kann. Die Insel, also der Teilausschnitt des Wissensmanagements-Konzepts, der dieser Arbeit zugrunde liegt, ist der soziale Wissenstransfer, der in seinen Möglichkeiten der Umsetzung auf die Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung dieses konkreten Untersuchungsfalls angewandt wird.

Um die erarbeiteten Thesen zu den Prozessen Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement auf diese Untersuchung anwenden zu können, ist eine Bestandsaufnahme erforderlich, aus der hervorgeht, wie Mitarbeiter gegenwärtig zusammenarbeiten und wie aus ihrer Sicht die Zusammenarbeit im Sinne eines Wissenstransfers verbessert werden kann. Der vorliegenden Tabelle ist die Entwicklung eines Befragungsinstrumentariums zu entnehmen, die auf diese Untersuchung angewandt wird. Ausgangspunkt sind erste Thesen, die dann in Form von

einzelnen Fragen an Mitarbeiter gerichtet werden. Diese detaillierten Fragen lassen sich in der Phase der Analyse zu konkreten Fragen einer Wissensanalyse verdichten.

Tabelle 2: Zur Entwicklung des Fragebogens

Ausgangsthese	Fragen	Bestandsaufnahme zur Prozessanalyse aus Wissenssicht
<p>Geringe Vernetzung zwischen Bereichen verhindert Wissenstransfer und damit gemeinsame Kundenausrichtung.</p> <p>Bereichsrückzug verhindert Innovationen, da Lernprozesse durch andere Sichtweisen ungenutzt bleiben.</p> <p>Wenn informelle Begegnungen nicht gefördert werden, wird die Lernfähigkeit der Organisation nicht ausgeschöpft.</p>	<p>Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?</p> <p>Woher kennen Sie Ansprechpartner?</p> <p>Wie verläuft die Kontaktaufnahme?</p>	<p>Ausmaß des Wissenstransfers</p>
<p>Organisatorische Bedingungen lassen keinen Wissenstransfer zu. Innovationsprozesse werden verhindert, weil Mitarbeiter nicht aktiv eingebunden und vernetzt werden.</p> <p>Mitarbeiter haben prinzipiell Interesse an Zusammenarbeit. Die Suche nach Anerkennung, Selbstverwirklichung und Zusammenarbeit entspricht dem gesellschaftlichen Wandel und berührt Mitarbeiter der Industriezeit genauso wie junge Mitarbeiter.</p> <p>Produkt- und Prozesskenntnisse werden Mitarbeitern nicht transparent gemacht. Gesamtzusammenhänge werden nicht vermittelt. Dienst nach Vorschrift und Hierarchie des Wissens sind nach wie vor Realität.</p> <p>Mitarbeiter werden nach wie vor durch organisatorische Rahmenbedingungen und einen antiquierten Managementstil an Wissenstransfer und damit wesentlichen Innovationsprozessen behindert.</p> <p>Wenn weder durch Führungskräfte noch durch organisatorische Initiativen ein Wissensaustausch ermöglicht wird, tendieren Mitarbeiter dazu, im Rahmen der informellen Organisation Kontakte zur Klärung von Arbeitsanfragen zu nutzen.</p>	<p>Werden Sie an der Marketingplanung beteiligt?</p> <p>Hätten Sie Vorschläge, wie Kunden besser mit Marketingmaßnahmen versorgt werden könnten?</p> <p>Verfügen Sie im Vertrieb über ausreichendes Branchen-Know-How?</p> <p>Macht der Vertrieb spezielles Kundenwissen transparent?</p> <p>Wäre für Kundenanbahnung des Vertriebs eine kurze Analyse über Historie des Wettbewerbsumfeldes hilfreich?</p> <p>Finden abteilungsübergreifende Arbeitstreffen statt?</p> <p>Sind Ihnen Produkte und Leistungen des Unternehmens bekannt?</p> <p>Ist Ihnen der Prozessverlauf vertraut?</p>	<p>Wissensdefizite innerhalb eines Prozesses oder zwischen Prozessen</p>

Ausgangsthesen	Fragen	Bestandsaufnahme zur Prozessanalyse aus Wissenssicht
<p>Mitarbeiter würden gerne zusammenarbeiten, aber das Management erkennt die Notwendigkeit nicht.</p> <p>Bei vielen Mitarbeitern wird die Loyalität zum Unternehmen als auch das Vertrauen in Führungskräfte geschwunden sein. Sie werden die Zusammenarbeit mit Kollegen mehr wertschätzen als die mit ihren Vorgesetzten.</p> <p>Je stärker Mitarbeiter spüren, dass ihr Wissen für das Unternehmen tatsächlich notwendig ist, desto höher wird die Identifikation und Motivation sein.</p> <p>Vorurteile erschweren Zusammenarbeit. Sie begründen aber nicht, warum keine Vernetzung organisiert wird.</p> <p>Bewusst oder unbewusst betrachten es viele Führungskräfte nach wie vor nicht als ihre Aufgabe, Mitarbeiter zu vernetzen und ihren Entscheidungsspielraum zu erhöhen.</p> <p>Während Mitarbeiter einer hierarchiefreien und offenen Austausch suchen, wird dieser von Führungskräften blockiert.</p> <p>Der Mitarbeiter will schon lange in den Mittelpunkt, aber man lässt ihn nicht!</p>	<p>Hätten Sie Interesse, gemeinsam mit dem Marketing an Marketingmaßnahmen für Ihr Kundensegment mitzuwirken?</p> <p>Halten Sie es für sinnvoll, gemeinsam mit dem Vertrieb Kunden aufzusuchen?</p> <p>Wie könnte Zusammenarbeit besser funktionieren?</p> <p>Würden Sie in gemeinsamen Meetings Vorteile erkennen?</p> <p>Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?</p> <p>Was halten Sie davon, Ihre unmittelbare Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?</p>	<p>Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers</p>
<p>Dezentrale Standorte haben einen strategischen und organisatorischen Spielraum, aus dem sich unterschiedliche Maßnahmen ergeben. Es kann sein, dass Wissensinitiativen an einem Standort bereits vorliegen. Wenn diese aufgedeckt werden, können auch andere Mitarbeiter davon profitieren.</p>	<p>Welche Initiativen gibt es bereits in den Regionen, die als Beispiele für soziales Wissensmanagement herausgestellt werden können?</p>	<p>Gesammelte Wissensinstrumente in den Geschäftskundenniederlassungen A, B und C</p>

In der Tabelle sind die Thesen und die Fragen nicht nach Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement selektiert worden. In der Auswertung in Kapitel 3 wird deutlich werden, dass die standardisierte Befragung unterschiedliche Fragen für das Marketing, den Vertrieb und das Auftragsmanagement vorsieht. Da die Bereiche zum Teil arbeitsinhaltlich abweichen, mussten die Fragen unterschiedlich formuliert werden. Letztendlich geht es um eine Prozessanalyse aus Wissenssicht, und diesbezüglich ordnen sich alle Fragen dieser Zielsetzung gleichermaßen unter.

3. Empirische Untersuchung zum Wissensmanagement bei T-Com

3.1. Analyse zum Wissensmanagement bei T-Com

3.1.1. Die Ziele der Erhebung

Die Schnittstellenproblematik und ein damit verbundener blockierter Wissenstransfer⁸¹ zwischen den Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung waren Ausgangspunkt für diese Untersuchung. Wenn zwischen diesen Prozessen Wissen nicht ausgetauscht wird, ist eine geschlossene Kundenorientierung kaum möglich. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dann nicht die Kunden, sondern die eigenen Abteilungsinteressen.

In der nachfolgend dargestellten empirischen Untersuchung geht es zunächst darum, auf der Grundlage von Mitarbeiteraussagen aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung in drei Geschäftskundenniederlassungen des Unternehmens T-Com eine Ist-Analyse über den Umgang mit der Ressource Wissen zu erstellen. Dazu wurden folgende Fragen analysiert:

- wie vollzieht sich bereits ein Wissensaustausch zwischen den Bereichen?
- wie ist die Organisation als auch die Mitarbeiter auf Wissensmanagement vorbereitet?
- welche Qualifikationen, organisatorischen Rahmenbedingungen, Führungsbedingungen etc. wären aus Sicht der Mitarbeiter der Prozesse erforderlich, um einen Wissensaustausch zwischen den Prozessen zu verbessern?

Eine ausgeprägte Hierarchie blockiert die Kommunikation und damit den Wissenstransfer außerhalb der vorgeschriebenen Bahnen, insbesondere wenn es um den Transfer „von unten nach oben“ geht. Auch ein hohes Maß an Standardisierung und Formalisierung von Kommunikationsbeziehungen lässt wenig Raum für Flexibilität und schränkt die Freiheit von Mitarbeitern ein, neue Wege zu gehen (Bendt 2000, S. 57). Die empirische Erhebung zielte einerseits darauf ab, bestehende Barrieren und deren Ursachen im Kontext des Wissenstransfers zu ermitteln und andererseits das Interesse und die Bereitschaft der befragten Mitarbeiter an direkter Partizipation auf der Grundlage prozessübergreifender Arbeitsformen in Erfahrung zu bringen. Insbesondere für den Transfer von implizitem Wissen ist eine enge und häufige Interaktion von Mitarbeitern notwendig, die auf der Grundlage von Arbeitsformen, die direkte Partizipation an Entscheidungsprozessen ermöglichen, hergestellt werden kann (Szulanski 1996, S. 32). Auch wenn in Führungsetagen zunehmend erkannt wird, dass das Erfahrungswissen von

⁸¹ Die Begriffe Wissenstransfer und Wissensaustausch werden in der Arbeit synonym verwandt. Unter dem Transfer von Wissen wird (in dieser Arbeit) der Austausch von Wissen im Sinne eines sozialen zwischenmenschlichen Prozesses verstanden und nicht im Sinne eines Austausches von Ressourcen (North 1998, S. 3). „Wenn von Wissenstransfer gesprochen wird, so denkt man dabei etwa an den Transfer von Fußballspielern von einem Verein zu einem anderen“ (Soukup 2002, S. 194). Das, was individuell mit Begriffen interpretiert wird, ist nicht verallgemeinerungsfähig, sondern hat sehr viel mit dem impliziten Wissen eines Betrachters zu tun. Nicht für jeden Menschen kann unterstellt werden, dass der Begriff Wissenstransfer mit einem Transfer von Ressourcen assoziiert wird.

Mitarbeitern wesentliches Innovationspotenzial darstellt, kann nicht gleichzeitig unterstellt werden, dass Mitarbeiter ein Interesse daran haben, über die Erfüllung ihrer funktionalen Aufgaben hinaus ihr Wissen einzubringen (Minssen 1999, S. 129, 132). Um Wissensmanagement einführen zu können, ist es daher wichtig, die Sichtweise der Mitarbeiter zu ermitteln. Die Anregung für diese Untersuchung ging von einem oberen Manager der Festnetzsäule T-Com aus. Er bemängelte den fehlenden Wissenstransfer zwischen Marketing und Vertrieb. Der Prozess der Auftragsabwicklung wurde in die Untersuchung hinzugenommen. Da in diesem Prozess die Vertriebsaktivitäten realisiert werden, ist auch das Wissen in diesem Prozess im Sinne einer effizienten Kundenorientierung von zentraler Bedeutung. Das Interesse an dieser Untersuchung wurde zunächst aus Sicht des Managements deutlich gemacht.

Die Erfahrung zeigt, dass in vielen Unternehmen Wissensmanagement-Projekte zu kurz greifen. Sie konzentrieren sich primär auf Ansatzpunkte über die IT-Technologie. So werden z.B. Datenbanken mit Mitarbeiterkompetenzen angelegt (Pawlowsky 2002, S. 113). Der Mensch als Wissensträger bleibt weitestgehend unberücksichtigt⁸². Der Erfolg des Konzepts Wissensmanagement hängt von der Bereitschaft der Mitarbeiter ab, Wissen zu teilen (Pawlowsky 2002, S. 117). „Der gesamte Prozess des Wissensmanagements ist in hohem Maße von der frühzeitigen Einbindung und der Bereitschaft der Mitarbeiter abhängig“ (Bullinger 1998, u.a. S. 88). Mitarbeiter müssen selbst Bedarf an abteilungsübergreifender Zusammenarbeit anmelden, um im Rahmen dieser Untersuchung prozessübergreifende Arbeitsformen anbieten zu können, die in ihrem Interesse sein könnten. Ziel der Erhebung war es daher, den gegenwärtigen Wissensstand und Wissenstransfer aus Sicht der Mitarbeiter in den ausgewählten Prozessen ermitteln und beurteilen zu lassen, um auf der Grundlage Handlungsempfehlungen für die Einführung prozessübergreifender Arbeitsformen vornehmen zu können. Kühl hat darauf hingewiesen, dass der Übergang von einer hierarchisch-zentralistischen Organisationsstruktur zu einer flexiblen, lernfähigen Organisation mit enormen Anstrengungen und Schwierigkeiten verbunden ist. Diese werden häufig auf Widerstände der Mitarbeiter zurückgeführt. Als Erklärung für das Scheitern von Veränderungsprozessen werden unterschiedliche Gründe, wie fehlendes Vorleben durch das oberste Management, falsche Zeit- und Zielvorgaben, mangelnde Information und Kommunikation, das Festhalten an Abläufen, angeführt (Kühl 2002b, S. 67). Auch Minssen macht deutlich, dass partizipative Arbeitsformen in „vieler Hinsicht eine Zumutung darstellen“ (Minssen 1999, S. 130). Die Integration von Arbeitsformen direkter Partizipation durch Mitarbeiter führt zu einem neuen Modus betrieblicher Kommunikation und damit zu einer Neugestaltung innerbetrieblicher Beziehungen. Die klassische Trennung von Planung und Ausführung und damit verbundene hierarchische Zuständigkeiten werden angetastet (Minssen 1999, S. 129ff.). Für die Untersuchung stellte sich die Frage, ob mit Widerständen gerechnet werden kann und von wem Widerstand ausgehen würde, wenn ein Wissenstransfer zwischen den Prozessen organisiert werden würde. Die Telekom war lange Zeit ein bürokratisches Staatsunternehmen, welches durch einen hohen Grad an Formalisierung gekennzeichnet war. Die Mitarbeiter sind in dieser bürokratischen Organisation geprägt worden durch Werte wie Gehorsamkeit, Pflichterfüllung und Glaube an Autoritäten. Sicherheit des Arbeitsplatzes, hohe Konformität und geringe Verantwortungsbereitschaft kennzeichnen das Menschenbild des Arbeitnehmers in bürokratischen Organisationen (Nerdinger 2003, S. 167, 168). Der Wandel zum Staatsunternehmen ist durch viele Deregulierungsmaßnahmen⁸³

⁸² Schumann u.a. notieren, dass die Beteiligung von Mitarbeitern an Planungs- und Optimierungsaufgaben „zumindest verbal zu einem allerorts angestrebten Ziel geworden ist“ (Schumann u.a. 1994, S. 168). In der Realisierung direkter Partizipation scheint es nach wie vor deutliche Defizite zu geben, so heißt es bei Minssen, dass die „Diskussion über Gruppenarbeit immer noch größer zu sein scheint als deren tatsächliche Verbreitung“ (Minssen 1999, S. 134). Auch Wissensmanagementinitiativen beschränken sich stärker auf informationstechnologische Vorhaben als auf organisatorische Maßnahmen, die eine stärkere Beteiligung von Mitarbeitern und ihrem Wissen vorsehen.

⁸³ Deregulierung bezeichnet die Abschwächung oder Abschaffung ordnungspolitischer Ausnahmeregulierungen, d.h. markt- oder wettbewerbswidrige Regulierungen bzw. kartellrechtliche Branchenfreistellungen. Ziele von

gekennzeichnet, durch die dieses klassische Arbeitsverständnis und die damit einhergehende Rolle des Arbeitnehmers einer Behörde sukzessive ausgehöhlt wird (Blutner u.a. 2002, S. 13, 14). Der Prozess der Deregulierung vom ehemaligen Staatsunternehmen zum Privatunternehmen geht einher mit einem massiven Personalabbau. Bis Ende 2005 soll der Personalbedarf um ca. 35000 Stellen reduziert werden (Klinkhammer 2003, S. 197). Unter diesen Umständen kann nicht unbedingt von einer ausgeprägten Bereitschaft und von hohem Interesse an intensiverer Zusammenarbeit auf Seiten der Mitarbeiter ausgegangen werden. Die Erhebung soll darüber am Beispiel der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung Aufschluss geben.

Die Festnetzsparte T-Com ist in acht Geschäftskundenniederlassungen unterteilt. Für diese Untersuchung wurden drei Geschäftskundenniederlassungen ausgewählt, die als Fallstudien vorgestellt werden. Die Auswahl der drei untersuchten Geschäftskundenniederlassungen wurde von dem Manager der Geschäftsniederlassung A empfohlen. Die Geschäftskundenniederlassung A gilt innerhalb des Unternehmens T-Com als recht schwierig. Nicht nur, weil sie in einem wirtschaftlich schwachen Umfeld arbeitet und auch eher zu den wirtschaftsschwachen Geschäftskundenniederlassungen zählt, sondern auch, weil die internen Arbeitsverhältnisse zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat als konfliktrichtig wahrgenommen werden. Während es sich bei der Geschäftskundenniederlassung B um das genaue Gegenteil handelt. Sie gehört zu den wirtschaftsstarken Geschäftskundenniederlassungen des Unternehmens T-Com und gilt als besonders effizient und innovativ. Die Absprachen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat können als kooperativ bezeichnet werden. Während sich die Region C im Mittelfeld befindet sowohl bezüglich ihrer wirtschaftlicher Bedeutung als auch bezogen auf die internen Arbeitsbeziehungen. Diese Differenzen zwischen den Geschäftskundenniederlassungen haben zur Auswahl dieser Geschäftskundenniederlassungen geführt.

Die drei untersuchten Regionen sind bezüglich Wettbewerbsumfeld, wirtschaftlicher Stellung im Konzern, Führungsstil, Arbeitsweise und Größe sehr unterschiedlich. Zwar herrschen für alle Geschäftskundenniederlassungen die gleichen organisatorischen, technischen und arbeitsinhalten Rahmenbedingungen, die von der Zentrale vorgegeben werden, aber in der Ausgestaltung gibt es bezüglich der genannten Punkte Freiräume technischer und organisatorischer Art, die in den Regionen unterschiedlich genutzt werden. So steuert die Zentrale die einzelnen Geschäftskundenniederlassungen und deren Geschäftskundencenter über die Definition der zu erreichenden Ergebnisse. Die Geschäftskundenniederlassungen können weitestgehend bestimmen, wie diese Ergebnisse erzielt werden (Blutner u.a. 2002, S. 96). Dadurch gibt es Abweichungen zwischen den einzelnen Geschäftskundenniederlassungen, die aufgrund unterschiedlicher Arbeitsweisen und Führungsstile zur Herausbildung eigener Unternehmenskulturen⁸⁴ geführt haben.⁸⁵ Es stellte sich die Frage, ob sich kulturelle Differenzen auch in Form einer stärkeren organisatorischen Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozessen bemerkbar machen. Falls ja, welche organisatorischen Maßnahmen sind bereits gegeben, die eine Zusammenarbeit und damit einen Wissenstransfer ermöglichen? Daran schloss sich die Überlegung an, dass diese eventuell als Best Practice Cases für andere Regionen genutzt werden könnten. Falls sich keine entsprechenden Arbeitsformen finden lassen, würde sich die Frage stellen, welche Rahmenbedingungen aus Sicht der Mitarbeiter fehlen, um einen Wissenstransfer zu ermöglichen. Darüber hinaus würde sich die Frage stellen, ob ein

Deregulierungsmaßnahmen sind die Erweiterung der Freiheitsspielräume durch die Marktteilnehmer und die Mobilisierung des Wettbewerbspotenzials (Sobania 2002, S. 22).

⁸⁴ Im allgemeinen wird unter der Bezeichnung „Unternehmenskultur“ das kognitiv entwickelte Wissen und die Fähigkeiten einer Unternehmung sowie die affektiv geprägten Einstellungen seiner Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zu Unternehmen in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen verstanden“ (Bleicher 1999, S. 228). Staehle definiert unter Organisationskultur die spezifischen in einer Organisationskultur geltenden Denk- und Verhaltensmuster, Werte und Normen (Staehle 1989, S. 18; vgl. zu Organisationskultur auch Schein 1991).

⁸⁵ Siehe auch Bleicher, Strukturen, 1991, S. 99.

Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Stellung einer Region und einem effizienten Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern vorliegt. Die letzte Frage konzentrierte sich allerdings stärker auf die Betrachtung der Geschäftskundenniederlassung B, weil diese vom oberen Manager der Geschäftskundenniederlassung A aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stärke und dem Ruf einer guten Firmenkultur empfohlen wurde.

Wissensmanagement in dieser Untersuchung orientiert sich an einer Unterscheidung, die Larry Prusak von IBM folgendermaßen auf den Punkt gebracht hat: „Informationen teilen wir mit Hilfe der Technologie, Wissen teilen wir innerhalb persönlicher Netzwerke“ (Schütz 2001a, S. 57). Im Rahmen dieses Vorhabens wird also kein IT-Tool unter der Bezeichnung von Wissensmanagement angeboten, vielmehr geht es darum, Mitarbeiter und ihr Wissen prozessübergreifend durch entsprechende Arbeitsformen zu vernetzen. Wie voraussetzungsreich der Prozess der Vernetzung sein kann, soll durch die empirische Abfrage folgender Aspekte geklärt werden:

Wissens-Check:

A einzelfallbezogen:

- Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung eines Wissenstransfers
- Defizite im Umgang mit Wissen
- Bedeutung der Führungskräfte für den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern
- Erfolgsfaktoren und Barrieren beim Einsatz von Wissensmanagement

B im Vergleich:

- ökonomische Rahmenbedingungen
- gegenwärtige und zukünftige Bedeutung eines Wissenstransfers
- Defizite im Umgang mit Wissen
- Bedeutung der Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter
- Erfolgsfaktoren und Barrieren beim Einsatz von Wissensmanagement

3.1.2. Die Konzeption der Untersuchung im Überblick

3.1.2.1. Die Konzeption der unstrukturierten teilnehmenden Beobachtung

Die Geschäftskundenniederlassungen A, B und C bestehen aus einer unterschiedlichen Anzahl von Geschäftskundencentern (Fall A = 3 Geschäftskundencenter, Fall B = 3 Geschäftskundencenter und Fall C = 4 Geschäftskundencenter). Jedes Geschäftskundencenter hat einen verantwortlichen Leiter. In jedem Geschäftskundencenter befinden sich die Bereiche Vertrieb und Auftragsabwicklung. Der Bereich Marketing wird von einem verantwortlichen Bereich für alle Geschäftskundencenter einer Niederlassung geführt. Die Geschäftskundencenter werden von einer Regionalleitung gesteuert. Es gibt einen Geschäftskundenniederlassungsleiter, der für die Steuerung der gesamten Geschäftskundenniederlassung verantwortlich ist.

Zwischen den Geschäftskundenniederlassungen A, B und C bestehen bezüglich Führungsstil und Mitarbeiterengagement Abweichungen. Es haben sich eigene Unternehmenskulturen herausgebildet. Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie unterschiedliche Einstellungen der Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu Kollegen und zur Führung haben zu unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen zwischen den Geschäftskundenniederlassungen A, B und C geführt (Bleicher 1999, S. 228).

Ausgangspunkt für die jeweilige Untersuchung in den einzelnen Geschäftskundenniederlassungen war ergänzend zur Befragung der Einsatz als teilnehmende Beobachterin in der jeweiligen Regionalleitung. Ziel war es, durch das persönliche Erleben ein Gespür für die Kultur hinsichtlich Führungsstils, Engagements der Mitarbeiter, kooperativen Verhaltens zwischen den Mitarbeitern, organisatorischer Rahmenbedingungen zu erhalten. Dabei orientierte sich die Aufmerksamkeit der teilnehmenden Beobachtung an den Aspekten, die in der standardisierten Befragung berücksichtigt wurden, also gegenwärtige und zukünftige Bedeutung eines Wissenstransfers, Defizite im Umgang mit Wissen, Bedeutung der Führungskräfte für den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern sowie Erfolgsfaktoren und Barrieren beim Einsatz von Wissensmanagement. Allerdings wurden die Beobachtungen nicht systematisch und damit quantifiziert aufbereitet. Vielmehr habe ich diese Forschungsmethode als kommunikativen Akt betrieben, so dass ich durch das unmittelbare Gespräch mit Mitarbeitern, der Führung und dem Betriebsrat verschiedene Rituale des Handelns kennen lernen und so eine Beziehung zum sozialen Ganzen herstellen konnte, die mir Interpretationsmöglichkeiten über das soziale Handeln in den einzelnen Geschäftskundenniederlassungen ermöglichte. Um sich als Fremde einen gewissen Überblick verschaffen zu können, waren für die Durchführung der Untersuchung Eintrittsmodalitäten notwendig, die eine schnelle Orientierung ermöglichten. In jeder der untersuchten Regionalleitung gab es einen persönlichen Mentor, der den Verlauf der Untersuchung unterstützte. In der Geschäftskundenniederlassung A war das der Regionalleiter. In der Geschäftskundenniederlassung B war das der Leiter des Qualitätsmanagements, der organisatorisch an den Managementsupportbereich der Regionalleitung angebunden war, und in der Regionalleitung C war das die Assistentin des Regionalleiters. Sie kümmerten sich um die Einrichtung eines Arbeitsplatzes im Managementsupportbereich des Regionalleiters und um die Vermittlung von relevanten Ansprechpartnern für die Zeit der Untersuchung. Mit den Mentoren fanden auch die ersten einführenden Gespräche statt, so dass erste Einsichten in Eigenheiten der Kultur gewonnen werden konnten. Das Instrument des teilnehmenden Beobachters kann als das „Herantasten des Wissenschaftlers an die zu untersuchende Lebenswelt“ verstanden werden (Aster/Repp 1989, S. 122).

3.1.2.2. Die Konzeption der unstandardisierten Interviews

Forschungspragmatisch reicht die reine Beobachtung nicht aus, um den Gesamtzusammenhang einer Kultur und den damit verbundenen subjektiv gemeinten Sinn erkennen und deuten zu können⁸⁶. „Der subjektiv gemeinte Sinn ist erst im Kontext des sozialen Milieus verständlich und ist mit diesem untrennbar verbunden“ (Aster/Repp 1989, S. 130). Die Untersuchung basiert auf einer Kombination aus Beobachtung und freien Interviews. Im Sinne Girtlers wurde in der Untersuchung davon ausgegangen, dass die Strategien, die Menschen bei ihrem Handeln einsetzen, die Bedeutung von Symbolen und Ritualen, die im Alltagshandeln stecken, nur begrenzt über quantifizierende Methoden erfasst werden können. Eine rein quantitative Befragung reicht nicht aus, um sich der sozialen Realität anzunähern. Schemata, Fragebögen, standardisierte Interviews führen dazu, dass „die soziale Wirklichkeit laufend aufgesplittet wird“ (Girtler 1989, S. 106). Um die betreffenden sozialen Kontexte und die sozialen Strukturen, Herrschaftsordnungen, Regeln und Wissensbestände der einzelnen Geschäftskundenniederlassungen verstehen zu können, habe ich für begrenzte Zeit den Einsatz vor Ort in dem Geschäftskundencenter, in dem sich die Regionalleitung befindet, gewählt und konnte dadurch einen unmittelbaren Kontakt zur Führung und zu Mitarbeitern herstellen. Auf standardisierte Interviews habe ich bewusst verzichtet. Vielmehr habe ich die Lebenswelt in den einzelnen Niederlassungen durch offene unstandardisierte Gespräche mit der Leitung, dem

⁸⁶ „Wenn sich der Interpret auf Beobachtung im strikten Sinne beschränkt, nimmt er nur die physischen Substrate wahr, ohne sie zu verstehen“ (Habermas 1981, S. 168).

Betriebsrat und den Mitarbeitern erfasst. Die Kontaktaufnahme zu Leitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung eines Geschäftskundencenters sowie zum Betriebsrat und zum Leiter der Regionalleitung wurde zwar gezielt gesucht, aber der Gesprächsverlauf wurde nicht auf standardisierte Abfragen begrenzt. Implizit war eine Struktur des Gesprächs durch die Themenwahl der Untersuchung vorgegeben, so dass die Gespräche die Bedeutung eines prozessübergreifenden Wissensaustauschs und die damit verbundenen Partizipationsmöglichkeiten berührten. In dem Zusammenhang wurde dann auch die Rolle der Führung und die Bedeutung der Organisationsstruktur thematisiert. Insgesamt blieben die Gespräche aber offen, so dass die Interviewten Einfälle, Assoziationen und eigene Vorstellungen und Ansichten zu Wissen, zur Führung, zu den Mitarbeitern etc. benennen konnten. So konnten Eigenheiten in der jeweiligen Unternehmenskultur festgestellt werden, die einerseits Rückschlüsse auf aktuelle Wissensaustauschformen zwischen den untersuchten Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung zuließen und andererseits zu Eindrücken führten, welche Chancen und Grenzen mit einem optimierten Wissenstransfer zwischen den Bereichen verbunden sein könnten.

3.1.2.3. Die Konzeption der standardisierten Fragebögen

Eine Untersuchung, die nur auf unstrukturierten Beobachtungen und unstrukturierten Interviews basiert, setzt sich sehr schnell dem Risiko aus, unwissenschaftlich zu sein. Warum? Ein Wissenschaftler ist nicht frei von eigenen Stereotypen und interpretiert daher durch die Optik seiner sozialen Werturteile (Aster/Repp 1989, S. 127). Er läuft Gefahr, aus wahrgenommenen Ausschnitten sozialen Handelns eine Wirklichkeit zu konstruieren, die nicht unbedingt der tatsächlichen Realität einer Vielzahl von Handelnden entsprechen muss. Die Grenze zwischen Fiktion und Realität kann sich verwischen. Aus erzählten Geschichten oder beobachteten Begebenheiten könnten neue Geschichten werden. Die Methode der unstrukturierten Beobachtung und der unstrukturierten Interviews war für diese Untersuchung weder zweckmäßig noch ausreichend. Vielmehr müssen diese Methoden als Erkundungsphase zur Annäherung an das jeweilige Forschungsfeld verstanden werden, die der eigentlichen Erhebung in Form einer quantitativen Befragung vorgeschaltet waren. Die Methode der schriftlichen Befragung war aber noch aus einem anderen Grund erforderlich. Im Rahmen der Untersuchung war es mir nicht möglich, in jedem Geschäftskundencenter der einzelnen Geschäftskundenniederlassungen anwesend zu sein. Die Geschäftskundencenter sind geographisch stark verstreut. Auch war der Zeitaufwand nicht gegeben, mit jedem Leiter und jedem Mitarbeiter persönlich zu sprechen.

Aus den Erkenntnissen der Literatur zur Schnittstellenproblematik und zu Wissensmanagement wurden Hypothesen generiert, die zur Grundlage für die Befragung im Rahmen dieser Untersuchung führten. Um die Hypothesen möglichst nah am Untersuchungsfeld zu gestalten, ist der Fragebogen von einer Mitarbeiterin der Geschäftskundenniederlassung A begutachtet worden, die in den Abteilungen Marketing und Vertrieb gearbeitet hat und daher auch die Arbeitsumstände in beiden Abteilungen einschätzen konnte, während der Fragebogen zur Auftragsabwicklung durch Vorgespräche mit Mitarbeitern der Auftragsabwicklung konkretisiert wurde. Auf der Grundlage wurde das Erhebungsinstrumentarium in der Geschäftskundenniederlassung A entwickelt. Dort ist die Befragung erstmalig schriftlich und mit einem Begleitschreiben und einem Antwort-Kuvert durchgeführt worden. Die Ergebnisse wurden anonym an die Regionalleitung zurückgeschickt und dort für mich gesammelt. Im Anschluss daran folgten Einsätze in den Regionalleitungen der Geschäftskundenniederlassungen B und C. Die Geschäftsleitungen und die Betriebsräte gaben auch dort ihre Zustimmung zur Durchführung der Erhebung auf der Grundlage des Fragebogens, der in der Geschäftskundenniederlassung A entwickelt worden war. Ein Vergleich der Standorte war damit gewährleistet. Um Papier und Zeit einzusparen, ist die Befragung in der Geschäftskundenniederlassung B auf Anraten eines Leiters elektronisch also per E-mail mit

einem Begleitschreiben durchgeführt worden. Die Antworten wurden in Papierform anonym an die Regionalleitung zurückgeschickt und dort gesammelt. Die Befragung in der Geschäftskundenniederlassung C wurde im Verlauf unterbunden (siehe Fall C). Hier konnten nur die Ergebnisse zu den gesammelten Wissensinstrumenten und aus den offenen Interviews mit Leitern und Mitarbeitern genutzt werden.

3.1.2.4. Die Konzeption der Wissensinstrumente

Gespräche mit Mitarbeitern und der Leitung wurden dazu genutzt, Wissensinstrumente zu sammeln, aus denen hervorgeht, ob in den jeweiligen Geschäftskundenniederlassungen bereits Maßnahmen existieren, die im Sinne eines Wissenstransfers zu einer Vernetzung von Mitarbeitern führen. Da viele Adressaten unterschiedlichen Geschäftskundencentern angehören und daher nicht persönlich erreichbar waren, wurden die Leiter der Bereiche Vertrieb, Marketing und Auftragsabwicklung sowie die Mitarbeiter des Managementsupports der jeweiligen Geschäftskundencentern per E-mail gebeten, mir Wissensinstrumente mitzuteilen, die sie zur Verbesserung der Zusammenarbeit einsetzen. Der Aufruf war sehr allgemein gehalten und konnte daher technische Maßnahmen zur Systematik von Wissen beinhalten wie organisatorische oder personelle Bedingungen, die einen Transfer von Wissen ermöglichen. Auch hier ging es darum, den gegenwärtigen Zustand im Umgang mit Wissen zu ermitteln und die Angaben auf Hinweise zu prozessübergreifenden Arbeitsformen zu überprüfen.

Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass bezüglich Führungsstil und Mitarbeiterengagement Abweichungen zwischen den Untersuchungsfällen bestehen. Gerade die Geschäftskundenniederlassung B wurde im Rahmen der Untersuchung für ihren wirtschaftlichen Erfolg, für ihre Mitarbeitermotivation und für ihren Führungsstil als fortschrittlich angepriesen. Es wurde hinterfragt, ob der wirtschaftliche Erfolg der Geschäftskundenniederlassung B in Zusammenhang steht mit wissensorientierten Maßnahmen, die für Transparenz, Aufklärung, Engagement und Zusammenarbeit auf Seiten der Mitarbeiter sorgen. Die Ergebnisse der einzelnen Geschäftskundenniederlassungen wurden vergleichend genutzt. Es wurde überprüft, ob in den Geschäftskundenniederlassungen Wissensinstrumente vorgefunden werden können, die einen Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern fördern.

3.1.2.5. Zur praktischen Vorgehensweise der Untersuchung

Der erste Einsatzort für die Untersuchung war die Geschäftskundenniederlassung A. Der Arbeitsplatz befand sich im Managementsupport der Regionalleitung. Die Regionalleitung war räumlich mit dem Geschäftskundencenter und seinen einzelnen Bereichen, wie Vertrieb, Auftragsabwicklung und Marketing verbunden. Theoretische Erkenntnisse zu Wissensmanagement und zur Schnittstellenproblematik wurden durch Gespräche mit Mitarbeitern und Leitern der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung sowie dem Betriebsrat konkretisiert und führten zur Entwicklung der Fragebögen und letztendlich zur Befragung der Mitarbeiter in den drei Geschäftskundencentern der Geschäftskundenniederlassung A.

Mit dem fertigen Befragungsinstrumentarium bin ich in den Managementsupport der Regionalleitung B gewechselt. Ein Arbeitsplatz wurde mir für den Zeitraum des Aufenthaltes im Managementbereich zur Verfügung gestellt. In der Geschäftskundenniederlassung B wurde der Fragebogen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat vorgestellt und von diesen Gremien genehmigt. Bevor der Fragebogen verschickt wurde, wurden Gespräche mit dem Leiter der Geschäftskundenniederlassung, dem Leiter eines Geschäftskundencenters sowie den Leitern Marketing, Auftragsabwicklung, Vertrieb und einzelnen Mitarbeitern des Vertriebs und des Marketings sowie der Auftragsabwicklung eines Geschäftskundencenters geführt. Im Anschluss

daran wurde die Befragung der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung der drei Geschäftskundencenter durchgeführt.

Ein vergleichbarer Ablauf wie in der Geschäftskundenniederlassung B wurde auch in der Geschäftskundenniederlassung C realisiert. Allerdings wurde die Befragung im Prozess der Durchführung unterbunden. Entsprechende Hintergründe finden sich unter Abschnitt 3.5.2.

Die Ergebnisse der teilnehmenden unstrukturierten Beobachtung und der offenen Interviews werden als gesonderter Abschnitt (3.2.2) im Gesamtresümee berücksichtigt und vermischen sich nicht mit der empirischen Erhebung der einzelnen Fälle.

3.2. Zentrale Ergebnisse

3.2.1. Resümee der Erhebung und gesammelte Wissensinstrumente

Das Unternehmen T-Com hat sich noch nicht ausreichend von seiner bürokratischen Struktur verabschiedet. Bisherige Dezentralisierungsprozesse bedeuten für die Mitarbeiter in den Abteilungen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung weiterhin, Vorschriften und Vorgaben zu erfüllen. Sie werden durch ihre Funktion und ihre Abteilungszugehörigkeit in ihrem Wissensbedarf begrenzt⁸⁷ und können keine gemeinsame Sicht auf den Kunden entwickeln. Die Mitarbeiter mit ihren expliziten und impliziten Wissensanteilen befinden sich nicht im Mittelpunkt organisatorischer Betrachtung, sondern im Hintergrund. Die innovativen Potenziale des Konzepts Wissensmanagement können aufgrund der begrenzten Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter keine umfangreiche Wirkung erzielen.

Die Organisation ist nach wie vor funktional-bürokratisch ausgerichtet. Das implizite Wissen der Mitarbeiter findet in diesem formalen, funktionalisierten „Korsett“ kein Wirkungsfeld. Das Unternehmen nimmt sich die Möglichkeit, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter einzubinden. Auch von Führungskräften gehen unter den organisatorischen Bedingungen keine nennenswerten Initiativen aus, das Wissenspotenzial der Mitarbeiter durch aktives Vernetzen zu vergrößern.

Die Hierarchie des Wissens wird nicht wirklich hinterfragt. Die Unpersönlichkeit bürokratischer Strukturen konnte durch vollzogene Reorganisationsmaßnahmen kaum kompensiert werden. Vielmehr scheint sich der Wandel des Unternehmens innerhalb bürokratischer Strukturen zu vollziehen. Die gesammelten Wissensinstrumente machen deutlich, dass Wissen, wenn überhaupt, dann primär als Grundlage für die Entwicklung neuer IT-Tools genutzt wird. Wissen wird scheinbar eher wie Information behandelt. So konnte nur ein Wissensinstrument gefunden werden, aus dem hervorging, dass sich Mitarbeiter regelmäßig prozessübergreifend zusammenfinden um sich über Arbeitszusammenhänge auszutauschen. Andere Beispiele, die zur Förderung sozialer Kontakte zwischen Mitarbeitern angeführt wurden, ließen erkennen, dass es sich hierbei um klassische Instrumente, wie z.B. Weihnachtsfeiern oder Sommerfeste, handelte. Einmal jährlich stattfindende Begegnungen reichen nicht aus, um zwischen Mitarbeitern einen

⁸⁷ Blutner u.a. haben in einer Untersuchung zu den Dezentralisierungsprozessen der Telekom herausgearbeitet, dass diese bislang stärker das Management durch mehr Eigeninitiative begünstigt haben, während für die Mitarbeiter nach wie vor bürokratische Orientierungen fortbestehen (Blutner u.a. 2002, S. 95ff.).

dynamischen und systematischen Wissenstransfer auszulösen. Organisatorische Defizite und damit verbundene Werthaltungen machen sich in den zwei untersuchten Geschäftskundenniederlassungen gleichermaßen bemerkbar. Das wirtschaftliche Umfeld oder auch der ökonomische Erfolg einer Geschäftskundenniederlassung stehen nicht in Zusammenhang mit internen organisatorischen Bedingungen eines Wissenstransfers. Das bedeutet, wirtschaftliche Unterschiede zwischen den Standorten sowie Unterschiede bezüglich ihrer wirtschaftlichen Bedeutung für das Unternehmen T-Com spielen für die Wissensdefizite und den geringen Wissenstransfer zwischen den Abteilungen an den unterschiedlichen Standorten keine Rolle. Die stark funktionale Ausrichtung der Organisationsstrukturen ist zwischen den untersuchten Geschäftskundenniederlassungen weitestgehend identisch. Diese führen bei den Mitarbeitern zu vergleichbaren Auswirkungen: geringe Prozesskenntnisse, geringe Produktkenntnisse, geringe Austauschmöglichkeiten, geringe Entscheidungsspielräume, geringes Verantwortungspotenzial und bei allen Befragten viel Hoffnung, dass sich doch noch etwas zu ihren Gunsten verändert, wie z.B. mehr Anerkennung, mehr Austausch mit Kollegen, mehr Transparenz über Ziele, Abläufe, mehr Entscheidungsspielräume, mehr Verantwortung, mehr Zusammenarbeit (vgl. Auswertung). Die Deregulierungsmaßnahmen der Telekom und die damit einhergehende Entwertung des Beamtenstatus sowie der anhaltende Personalabbau haben bei den Befragten nicht dazu geführt, dass das Interesse an Wissensaustausch und damit verbundene Arbeitsformen in den Hintergrund getreten ist. Während die Presse und zum Teil auch die öffentliche Meinung nach wie vor am Image des unflexiblen Staatsbeamten der Telekom festhält (Brauck 2003), scheinen sich die Befragten von solchen prototypischen Zuschreibungen längst verabschiedet zu haben. Die Auswertung zeigt, dass die befragten Mitarbeiter in den Prozessen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung nicht damit zufrieden sind, nur ihre Pflicht zu erfüllen, gehorsam zu sein und sich Autoritäten unterzuordnen. Die klassische bürokratische Organisation haben sie schon lange zum Auslaufmodell erklärt. Die Wünsche und Einstellungen der Befragten können bereits als wissensorientiert bezeichnet werden. Das Engagement und die Bereitschaft, Wissen durch Austausch zu erwerben und zu teilen, sind auf Seiten der Befragten umfangreich vorhanden. Wenn sie könnten, würden sie ihr Erfahrungswissen, ihre Kenntnisse und Fertigkeiten stärker in das Unternehmen einbringen, als es bislang möglich ist. Allerdings wünschen sie dafür Arbeitsformen, die sie gemeinsam mit Kollegen nutzen können. Verstärkter Austausch mit Vorgesetzten spielt für sie kaum eine Rolle. Sie sind davon überzeugt, dass ihr Wissen Wert genug ist, um es selbständig bzw. im Austausch mit Kollegen in das Unternehmen einfließen zu lassen. Daraus kann nicht geschlossen werden, dass sie ihren Vorgesetzten als unbedeutsam wahrnehmen. Vielmehr scheinen sie ihn als gleichwertigen Partner zu betrachten, der durchaus von ihren Ansichten und Einsichten lernen kann. Die befragten Mitarbeiter suchen eine flexible Organisation in die sie sich persönlich und kooperativ mehr einbringen können als nur in der sachgerechten Erfüllung ihrer übertragenen Aufgabe. Im Gegensatz zur bestehenden Organisation und anscheinend auch zur bestehenden Führungsmentalität sind die befragten Mitarbeiter schon lange auf Wissensmanagement vorbereitet. Es wird eine Ergänzung zu bestehenden hierarchischen organisatorischen Bedingungen erforderlich sein, damit Mitarbeiter ihr umfangreiches Wissen anwenden können.

3.2.2. Kulturelle Wahrnehmung durch teilnehmende unstrukturierte Beobachtung und offene Interviews

Arbeitsformen, die auf direkte Partizipation abzielen, um das Wissen der Mitarbeiter verstärkt nutzen zu können, stoßen auf organisationskulturell gestützte Deutungsmuster sozialer Realität, die eine Implementation und rasche Umsetzung von Wissensmanagement erschweren bis unmöglich machen. Das nach wie vor weit verbreitete Führungsverständnis, in dem klar unterschieden wird zwischen oben und unten und damit zwischen Anweisungsgeber und

Anweisungsempfänger erschwert die Neugestaltung innerbetrieblicher sozialer Beziehungen und damit die organisatorische Ausrichtung für Wissensmanagement (Minssen 1999, S. 130). Ein zentrales Ergebnis der Beobachtung und der offenen Interviews mit Führungskräften ist, dass die Notwendigkeit direkter Partizipation durch Mitarbeiter kaum erkannt wird. Vielmehr wird dafür plädiert, an der bestehenden Ordnung festzuhalten, ohne Mitarbeitern eigene Koordinationsstrukturen zuzugestehen. Häufig fehlt auf Seiten von Vorgesetzten das Bewusstsein für Vorteile, die mit direkter Partizipation einhergehen können. Im Folgenden sind die Ergebnisse der teilnehmenden unstrukturierten Beobachtung und der offenen Interviews für die einzelnen Geschäftskundenniederlassungen zusammengefasst. Diese Ergebnisse sind nicht quantifiziert ermittelt worden. Es können daher nur kulturelle Eindrücke wiedergegeben werden, die an den einzelnen Forschungsstandorten ermittelt wurden.

Geschäftskundenniederlassung A:

Insgesamt machten die Gespräche mit der Leitungsebene der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung deutlich, dass ein verstärkter Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern als nicht notwendig erachtet wird. Das wurde unterschiedlich begründet. Ein Leiter des Bereichs Vertrieb sagte, dass Wissensmanagement durch verstärkte Einbindung von Mitarbeitern überflüssig sei, weil die Leitungsebene bereits wisse, was zu tun und zu lassen sei. In einer Diskussionsrunde mit Leitern des Marketings und des Vertriebs wurde mir erklärt, dass es ausreichend sei, dass sich die Leiter neuerdings regelmäßig zum Austausch trafen. Arbeitsformen, die für direkte Partizipation zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Prozesse sorgen würden, wurden von den Leitern als zusätzliche Überforderung der Mitarbeiter abgetan. So wurde auch die Befragung der Mitarbeiter kritisch beurteilt und darauf hingewiesen, dass die Mitarbeiter dadurch überfordert werden würden. Eine Teamleiterin der Prozess-Auftragsabwicklung vertrat die Ansicht, dass Mitarbeiter weder über Prozesse noch über Produkte aufgeklärt sein müssen. Das sei Angelegenheit des Vertriebs und nicht Sache der Mitarbeiter der Auftragsabwicklung. Ein Leiter des Vertriebs beschwerte sich darüber, dass die Mitarbeiter „nicht einmal wissen, was Benchmarking bedeutet“. Offensichtlich betrachtete er es nicht als seine Aufgabe, sie diesbezüglich aufzuklären. Der Leiter des Marketings beklagte sich über die fehlende Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen. Als er Mitarbeitern Budgetgelder zur freien Planung zugestand, kritisierte er deren Unsicherheit und Ängstlichkeit, diese Gelder für Marketingzwecke zu nutzen. Auch dieser Leiter betrachtete es nicht als seine Führungsaufgabe, Mitarbeiter im Umgang mit Handlungsspielräumen zu unterstützen.

Die Gespräche mit Führungskräften zeigten, dass die bestehende hierarchische Ordnung und die starke Abteilungsorientierung nicht kritisch hinterfragt wurden. Vielmehr wurden fehlende Kenntnisse auf Seiten der Mitarbeiter organisatorisch gerechtfertigt oder als Wissensdefizite zu Lasten der Mitarbeiter abgetan. Organisatorische Ursachen oder Führungsdefizite wurden nicht mitreflektiert. Teamstrukturen, ausgeprägtes „Wir“-Gefühl oder auch ein dynamisches Umfeld konnten an dem Standort nicht festgestellt werden. Die Arbeitsbeziehungen zwischen Führung und Mitarbeitern sind eher sachlicher, distanzierter Natur. Der Führungsstil des oberen Regionalleiters wird von den Leitern als kooperativ beschrieben, während Mitarbeiter ihn als zu wenig durchsetzungsstark wahrnehmen. Der Regionalleiter beklagte sich darüber, dass Absprachen mit Leitern immer wieder dazu führten, dass sie ihm Wochen später ausführlich erklärten, warum diese Absprachen nicht eingehalten werden konnten. Er bemängelte den fehlenden Einsatz für neue Lösungswege auf Seiten der Leitungsebene. Die internen Beziehungen innerhalb der Leitung als auch zwischen dem Regionalleiter und den Leitern der einzelnen Geschäftskundencentern sowie zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat erschweren die Implementierung von Wissensmanagement. Es lassen sich kaum Promotoren finden, die das Thema Wissensmanagement in Form direkter Partizipation durch Mitarbeiter fördern würden. So ist zwar die Befragung durch den Regionalleiter und die Geschäftsleitung genehmigt worden, aber es gab nachträglich Bemühungen eines Geschäftskundencenterleiters, die Befragung zu

verhindern. Gerade die Frage nach einer anonymen Bewertung von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter löste auf Seiten der Führungskräfte sehr viel Unsicherheit aus.

Geschäftskundenniederlassung B:

Aus Sicht der teilnehmenden Beobachtung fiel in dieser Geschäftskundenniederlassung der insgesamt freundliche und persönliche Umgangston unter den Mitarbeitern, aber auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf. Auch äußerten sich Vertreter des Betriebsrats und der Geschäftsleitung sehr wohlwollend über den fairen Dialog miteinander. In Gesprächen mit Mitarbeitern wurde die angenehme Stimmung vor Ort vielfach mit der Person des Leiters der Geschäftskundenniederlassung in Zusammenhang gebracht. Er sei „ein Mensch zum Anfassen“ hieß es immer wieder. Auch in Gesprächen mit Leitern wurde immer wieder die gute Zusammenarbeit mit dem Regionalleiter der Geschäftskundenniederlassung unterstrichen. Ein Leiter fasste die Führungsprinzipien des Regionalleiters der Geschäftskundenniederlassung zu folgenden Punkten zusammen: Loyalität, Wertschätzung und das Vier-Augen-Prinzip. Das Vier-Augen-Prinzip bedeutet, dass kritische, persönliche Themen in einem Zweiergespräch geklärt werden. In dem Gespräch mit dem Regionalleiter sagte er, dass er sich als Außenminister verstehe und dass seine Führungskräfte für das operative Geschäft verantwortlich seien. Eine eigenständige und selbständige Arbeitsweise fordere und fördere er von seinen Führungskräften. Auf einer Betriebsratsversammlung, an der ich teilgenommen hatte, ging es um das schwierige Thema anstehender Personalkürzungen. Er sagte der Belegschaft, dass er verstehen könne, wie sie sich fühlten, dass er als junger Mann bei der Telekom eine Zeit erlebt hätte, in der er verschiedene Arbeitsplätze wechseln musste ohne Klarheit, wie es weitergehen würde. Es kann sein, dass seine Beliebtheit viel mit seiner Offenheit und Ehrlichkeit zu tun hat. Darüber hinaus gab es Hinweise, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sehr engagiert sind, ihr Wissen unter den bestehenden bürokratisch-funktionalen Bedingungen immer wieder zu optimieren. So berichtete z.B. der Leiter der Auftragsabwicklung, dass er in seinem Bereich einen technisch begabten Mitarbeiter darin unterstützt hat, eine papierlose, also elektronische Schnittstelle für die Bereiche Vertrieb und Auftragsabwicklung zu entwickeln, um Aufträge elektronisch an unterschiedliche Arbeitsplätze verschieben zu können. Auch die Leiterin einer Vertriebseinheit bestärkte einen Mitarbeiter in der Entwicklung des IT-Tools, so dass eine Applikation entwickelt wurde, auf deren Basis jeder Vertriebsmitarbeiter nicht nur Kundenpotenzialanalysen abrufen, sondern auch am Ende eines Arbeitstages sehen kann, wie viele Geschäfte abgeschlossen wurden. In Gesprächen mit Mitarbeitern dieser Einheit wurde dieses Tool als gutes Arbeitsinstrument gelobt. Insgesamt entstand an diesem Standort der Eindruck, dass die kulturellen Voraussetzungen für Wissensmanagement in Form partizipativer Strukturen gegeben sind. Die internen Beziehungen sind von Respekt und Kooperationsbereitschaft getragen. Meine Untersuchung ist mit sehr viel Interesse und Unterstützung begleitet worden. Die Frage nach einer anonymen Bewertung der Führungskraft durch ihre Mitarbeiter ist von dem Regionalleiter mit den Sätzen: „Da haben wir keine Probleme. Das können wir gerne machen“, kommentiert worden. Ein prinzipielles Festhalten an bestehenden hierarchischen und abteilungsorientierten Strukturen ging aus den Gesprächen mit den Führungskräften nicht hervor. Vielmehr war die Offenheit und die Neugierde gegeben, sich von alternativen Managementkonzepten wie Wissensmanagement Anregungen für organisatorische Veränderungen vermitteln zu lassen.

Geschäftskundenniederlassung C:

In fast allen Gesprächen mit Leitern wurde auf das dominante Verhalten des Regionalleiters hingewiesen. Immer wieder hieß es, dass „er keine Meinung außer seiner eigenen gelten lasse.“ Ein Geschäftskundencenterleiter sagte, dass dieser Führungsstil dazu führe, „dass wir hier nicht mehr machen als nötig“. Derselbe Leiter sorgte allerdings auch dafür, dass eine empirische Befragung im Rahmen dieser Untersuchung nicht zustande kam. Er sah sich in seiner Leitungsfunktion verletzt, weil die Befragung nicht über den klassischen Kommunikationsweg

von oben nach unten kommuniziert wurde, und verlangte, dass die Befragung unverzüglich abgebrochen wird. Darüber hinaus wurde von der Geschäftsleitung die Frage nach der Bewertung des Führungsverhaltens durch unmittelbare Mitarbeiter als kritisch eingestuft. In Gesprächen mit Mitarbeitern wurde deutlich, dass bereits auf der Teamleiterebene eine hierarchische Distanz vermittelt wird, die auf dieser organisatorischen Ebene keinen fließenden Wissenstransfer zulasse. Der Leiter einer Vertriebsseinheit kritisierte, dass die Leiter des mittleren Managements kaum über Kontextwissen verfügen würden und sie daher auch nur begrenzt in der Lage seien, Wissen über Produkte, Prozesse, organisatorische Veränderungen etc. an ihre Mitarbeiter weiterzugeben. Darüber hinaus beklagte dieser Leiter, aber auch ein anderer Leiter eines Geschäftskundencenters, dass durch den Regionalleiter ein enormer Controllingaufwand betrieben würde, so dass eine eindeutige Bestimmung der wirtschaftlichen Situation der Geschäftskundenniederlassung kaum möglich sei. Insgesamt manifestierte sich in dem Aufenthalt an diesem Standort der Eindruck, dass hier massiv an einem klassischen Hierarchieverständnis festgehalten wird, so dass die Hierarchie des Wissens auch innerhalb der Führungsebene kaum Handlungsspielraum für eigene Ideen und kreative Lösungswege zulässt. Angeblich werden daher auch Führungskräfte genötigt, den wirtschaftlichen Erfolgsdruck an Mitarbeiter weiterzugeben. Das soll so weit gehen, dass Führungskräfte im mittleren Management dazu angehalten werden, mit Kündigungen zu drohen, falls Mitarbeiter keine erfolgreichen Ergebnisse vorweisen können. Davon soll insbesondere der Vertriebsbereich betroffen sein. So haben Gespräche mit Vertriebsmitarbeitern ergeben, dass dieser Druck zu noch mehr Demotivation führt. Insgesamt deuteten die kulturellen Bedingungen an diesem Standort darauf hin, dass es äußerst schwierig sein dürfte, hier Wissensmanagement-Gesichtspunkte umzusetzen. Das Kulturverständnis scheint zu stark von klassischen Managementmethoden geprägt zu sein, die es recht aussichtslos erscheinen lassen, Mitarbeiter als Wissensträger und damit als Verhandlungspartner in Entscheidungsprozesse zu integrieren.

3.3. Auswertung zur Geschäftskundenniederlassung A

3.3.1. Gesammelte Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung A

Die Suche nach Instrumenten, aus denen hervorgeht, dass ein Wissenstransfer zwischen den Bereichen der Mitarbeiter Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung organisatorisch oder durch die Führungsmannschaft gefördert wird, verlief weitestgehend unergiebig. Von den drei Geschäftskundencentern der Geschäftskundenniederlassung A ist zumindest in einem Geschäftskundencenter die räumliche Distanz zwischen den Abteilungen Auftragsabwicklung und Vertrieb aufgehoben worden. Die Mitarbeiter der Teilprozesse der Auftragsabwicklung, also die Mitarbeiter des Auftragsmanagements, der Auftragssteuerung und des Beschwerdemanagements, und die Mitarbeiter des Vertriebs befinden sich auf einem Flur. Ein Teamleiter der Auftragssteuerung bezeichnete diese räumliche Nähe als Vorteil, da offene Fragen zwischen den Mitarbeitern sofort geklärt werden könnten. In den anderen beiden Geschäftskundencentern ist eine vergleichbare räumliche Nähe nicht gegeben. Im Rahmen dieser Untersuchung konnten keine Maßnahmen festgestellt werden, aus denen ein organisierter prozessübergreifender Wissenstransfer zwischen den Bereichen hervorgeht. Weder aus den Gesprächen mit Führungskräften noch aus den Gesprächen mit Mitarbeitern in den drei Geschäftskundencentern ging hervor, dass unabhängig von der vorgegebenen Abteilungsorganisation informelle Arbeitstreffen existieren. Darüber hinaus konnten auch in den Abteilungen keine technischen oder organisatorischen Initiativen festgestellt werden, die sich Leiter oder Mitarbeiter überlegt hatten, um ihr Wissen zu systematisieren und anderen

Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Das Handeln in dieser Geschäftskundenniederlassung ist darauf ausgerichtet, die Anforderungen im Rahmen der Regelorganisation zu erfüllen. Eigene ergänzende Maßnahmen, die einen Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche fördern könnten, konnten in der Zeit der Untersuchung nicht ausfindig gemacht werden.

3.3.2. Bestandsaufnahme: Wissenstransfer zwischen Marketing und Vertrieb

3.3.2.1. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung

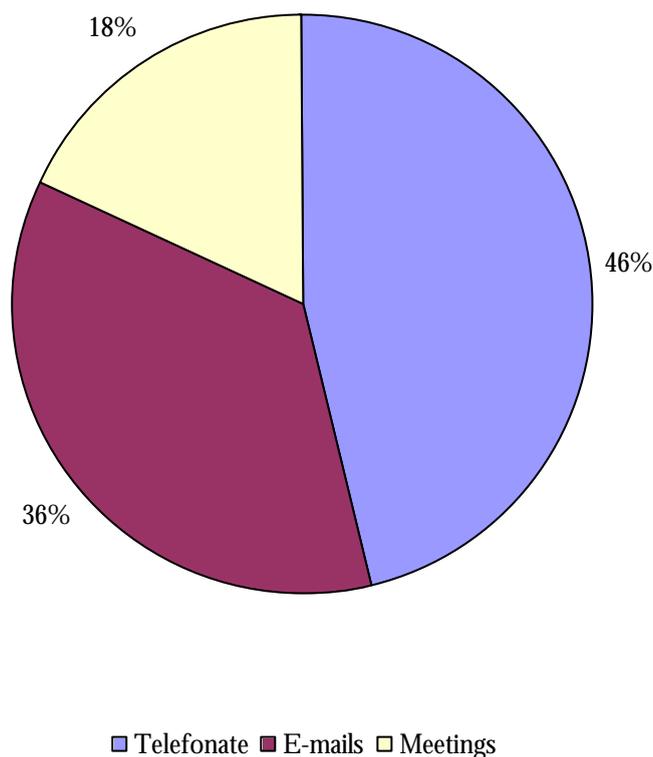
Die Kontaktaufnahme findet zwischen den Mitarbeitern der Abteilungen Marketing und Vertrieb primär über E-mail (36%) und Telefon (46%) statt (siehe Abb. A-1). Die unmittelbare Kommunikation in Form persönlicher Meetings ist eher die Ausnahme als die Regel (18%). Die Mitarbeiter kennen sich daher kaum persönlich. Der Transfer von Wissen ist auf konkrete Anfragen reduziert. Erfahrungswissen wird nicht ausgetauscht. Gemeinsames Lernen durch Austausch impliziten Wissens findet kaum statt. Die Distanz zwischen den Mitarbeitern beider Abteilungen wird verstärkt durch die räumliche Distanz zwischen den Abteilungen. Die Abteilungen befinden sich geographisch an unterschiedlichen Standorten. Ein Ort der Begegnung informeller oder auch geplant organisatorischer Art ist nicht vorhanden. Ideen oder Erfahrungen, die über rein formale Anfragen hinausgehen, können abteilungsübergreifend nicht ausgetauscht werden.

Marketing und Vertrieb operieren in getrennten Abteilungen. Jeder Bereich erledigt seine arttypischen Aufgaben, wie das in einer arbeitsteiligen Wirtschaft üblich ist. Die hochwertigste und zugleich aufwändigste Form der Wissensvermittlung, die „Face-to-Face Kommunikation“⁸⁸, die sich insbesondere für komplexe Sachverhalte eignet, spielt an diesem Standort keine Rolle.

Anders verhält es sich auf der Leitungsebene. Auf der Leitungsebene ist ein Marketing & Sales Alignment veranlasst worden. Die Leiter Marketing und Vertrieb müssen sich daher regelmäßig zum Austausch treffen. Es ist ein Rahmen zum potenziellen Austausch von Ideen und Erfahrungen im Sinne eines freien, offenen und kreativen Diskurs geschaffen worden. Gespräche mit teilnehmenden Leitern ergaben, dass diese Begegnungsmöglichkeit als positiv gewertet wurde. Es wurde „begrüßt“, dass überhaupt regelmäßig ein „runder Tisch“ und damit eine gemeinsame Begegnung zustande kommt. Perspektivisch besteht über solch ein Gremium die Chance, dass von den Gesprächen Optimierungsideen ausgehen. Dieser potenziell positive Effekt ändert aber nichts an der Tatsache, dass die Arbeit der Mitarbeiter im operativen Bereich weiterhin isoliert und organisatorisch getrennt voneinander stattfindet und damit kein Austausch impliziten Wissens ermöglicht wird. Der primär elektronische und telefonische Austausch zwischen den operativen Bereichen ist auf konkrete Anfragen reduziert. Wissen wird damit wie eine Ressource behandelt, mit der es möglich ist, klare Arbeitsanweisungen auszuführen. Bereichsübergreifende innovative Prozesse können so nicht angestoßen werden.

⁸⁸ Face-to-Face-Kommunikation meint hier die unmittelbare Kommunikation also von Angesicht zu Angesicht

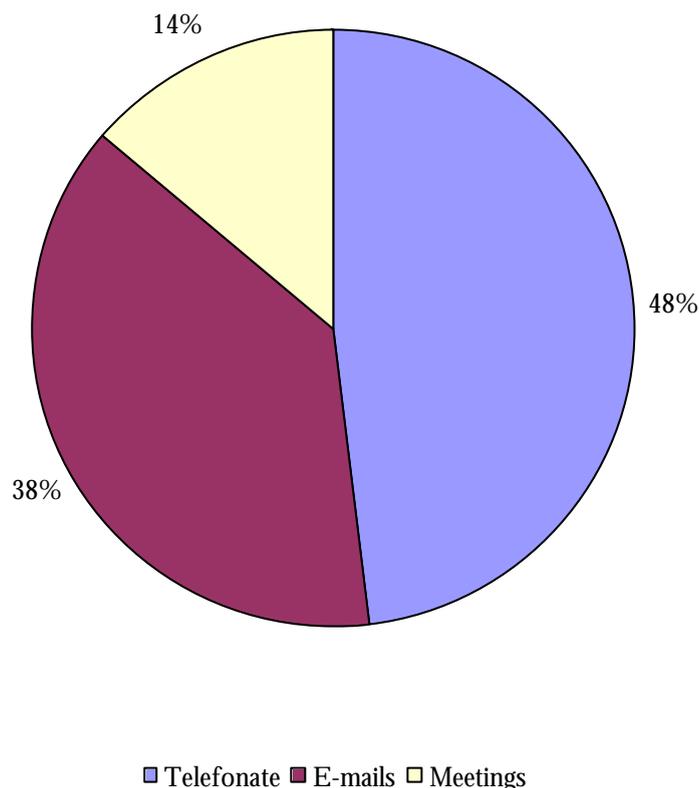
Abbildung A-1: Art des Kontaktes (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)



Eine vergleichbare Einschätzung der Kontaktgegebenheiten geben auch die Mitarbeiter des Vertriebs an. Meetings mit dem Marketing spielen mit 14% auch nur eine untergeordnete Rolle. Der primäre Anteil der Kontaktaufnahme fällt auf das Telefon (48%) und auf E-mails (38%) (vgl. Abb. A-2).

Die Mitarbeiter beider Bereiche kennen sich daher nicht persönlich. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Kommunikation auf konkrete Anfragen bezieht. Die Sichtweise der jeweiligen anderen Mitarbeiter, ihre Erfahrungswerte und Ideen können nicht miteinander ausgetauscht werden. Telefonate und E-mails reichen nicht aus, um ein gemeinsames Verständnis für die Arbeitsweise der jeweiligen anderen Abteilung zu entwickeln. Zumal auch die begrenzte Kommunikation durch E-mail und Telefon nur eine begrenzte Sichtweise auf Kundenbelange zulässt. Das Verständnis für eine gemeinsame Kundenorientierung und das Erkennen, dass das spezifische Kunden- und Marktverständnis des jeweiligen anderen Bereichs für eigene Überlegungen bereichernd sein kann, benötigt intensivere und regelmäßige Austauschmöglichkeiten als Telefonate und E-mails.

Abbildung A-2: Art des Kontaktes (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)



Der Vertrieb nutzt das Marketing primär als interner Dienstleister zur Gestaltung von Events und Mailingaktionen (67%). Beide Abteilungen geben als überwiegende Gründe für ihren Kontakt die Ausrichtung spezieller Veranstaltungen, Mailingaktionen und Events an (siehe Abb. A-3 und Abb. A-4). Der inhaltliche Austausch ist auf konkrete Projekte bezogen, der dafür notwendige Austausch scheint auf telefonischem und elektronischem Wege ausreichend zu sein. Das Marketing nimmt stärker die Aufgabe des Vertriebssupports wahr. Mit der Ausrichtung von Events unterstützen sie den Vertrieb in ihrer Kundenorientierung.

Da Telefon und E-mail die am häufigsten genutzten Kommunikationsmedien darstellen, muss davon ausgegangen werden, dass auch der notwendige Austausch zur Planung von Veranstaltungen und anderen Maßnahmen primär über diese Medien abläuft. Es liegt ein enges funktionales Verständnis bezogen auf die Abteilungen und ihre anfallenden Aufgaben vor. Ein gemeinsamer, regelmäßiger prozessübergreifender Austausch über bestimmte Kundenbedürfnisse, Kundenveränderungen, neue Marktanalysen, Ergebnisse von Konkurrenzanalysen findet kaum statt. Nur 16% der Marketingmitarbeiter geben unter der Rubrik „anderes“ an, dass der Kontakt zum Vertrieb auch gesucht wird, um Markt- und Wettbewerbsinformationen und Organisationsfragen auszutauschen. Diesbezüglich macht der Vertrieb überhaupt keine Angaben. Da wurde unter der Rubrik „anderes“ nur angegeben, dass kaum Kontakt zum Marketing besteht. Eine Kontaktaufnahme unabhängig von Mailingaktionen, Veranstaltungen und Events scheint nur unregelmäßig stattzufinden. Primär beschränkt sich der Austausch auf funktionale Anforderungen, die eine Kontaktaufnahme zur Ausführung der Arbeit erforderlich machen.

Abbildung A-3: Gründe für den Kontakt (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)

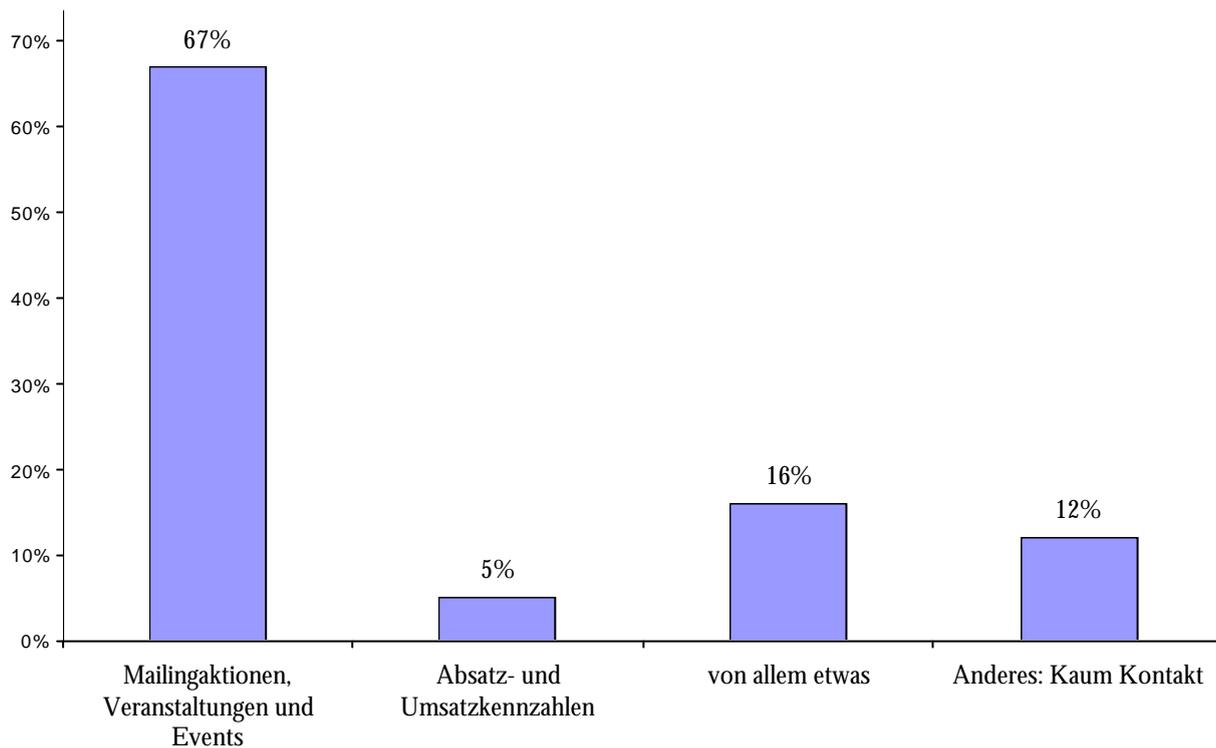
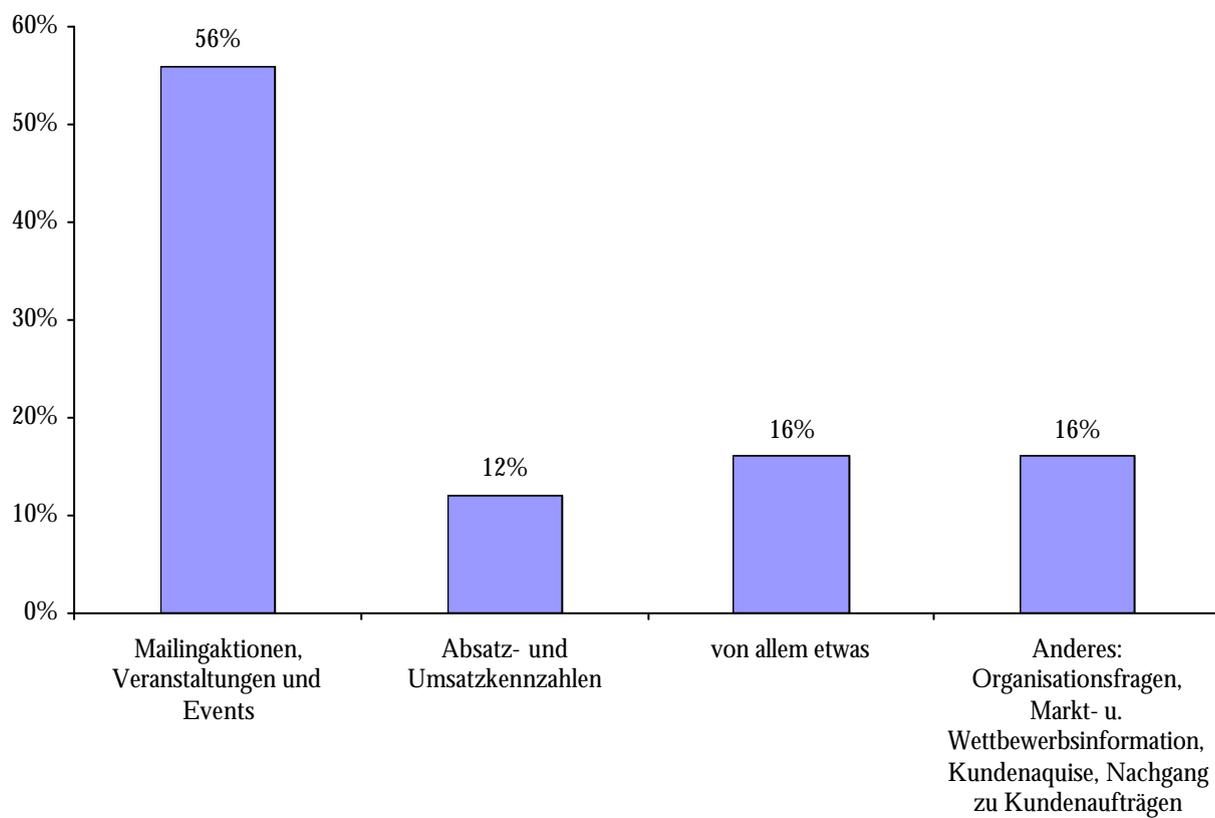


Abbildung A-4: Gründe für den Kontakt (Angaben durch Marketingmitarbeiter)

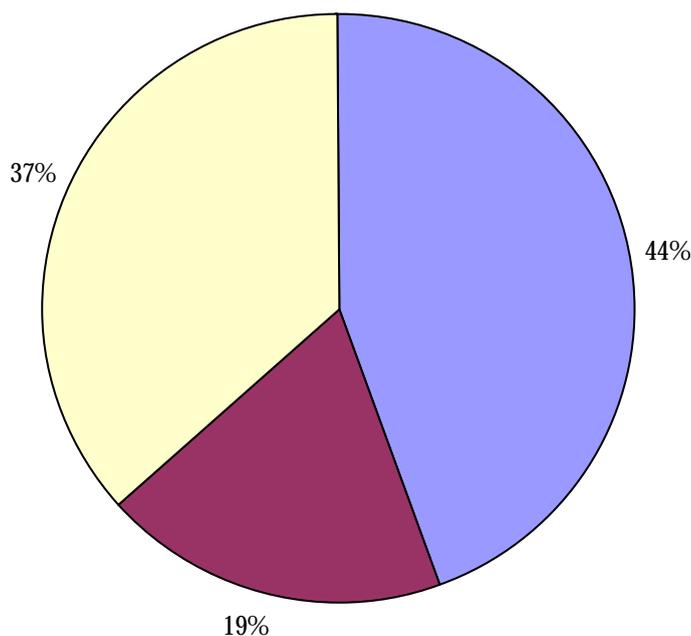


3.3.2.2. Wissensdefizite zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung

Erste Hinweise bezüglich Wissenslücken konnten aus den vorangegangenen Abbildungen geschlossen werden. Der begrenzte Austausch zwischen den Abteilungen ermöglicht den Mitarbeitern der jeweiligen Prozesse keinen vertiefenden Einblick in das Aufgabengebiet der Mitarbeiter in den anderen Prozessen. Gemeinsame Absprachen zu Mailingaktionen, Veranstaltungen und Events, die primär elektronisch oder telefonisch ausgetauscht werden, lassen darauf schließen, dass zwischen den Abteilungen kaum Erfahrungswerte, Ideen und spezifische Sichtweisen bezüglich des Wettbewerbs und Markts ausgetauscht werden.

Der begrenzte Austausch zwischen Marketing und Vertrieb macht sich insofern nachteilig bemerkbar, da immerhin 44% der Vertriebsmitarbeiter Vorschläge hätten, wie ihr Kundensegment besser mit Marketingmaßnahmen versorgt werden könnte. 37% der Befragten fallen keine Vorschläge zur Verbesserung der Marketingmaßnahmen ein. Nur 19% der Befragten sind der Ansicht, dass die gegebenen Marketingideen zur Versorgung der Kundensegmente ausreichen. Innovationspotenziale, die von den 44% der Befragten des Vertriebs ausgehen könnten, um Kundenbindung effizienter zu gestalten, bleiben ungenutzt. Erfahrungswerte und Ideen der Vertriebsmitarbeiter finden kein Wirkungsfeld (vgl. Abb. A-5).

Abbildung A-5: *Haben Sie Ideen, wie man Ihr Kundensegment besser mit Marketingmaßnahmen versorgen könnte? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)*

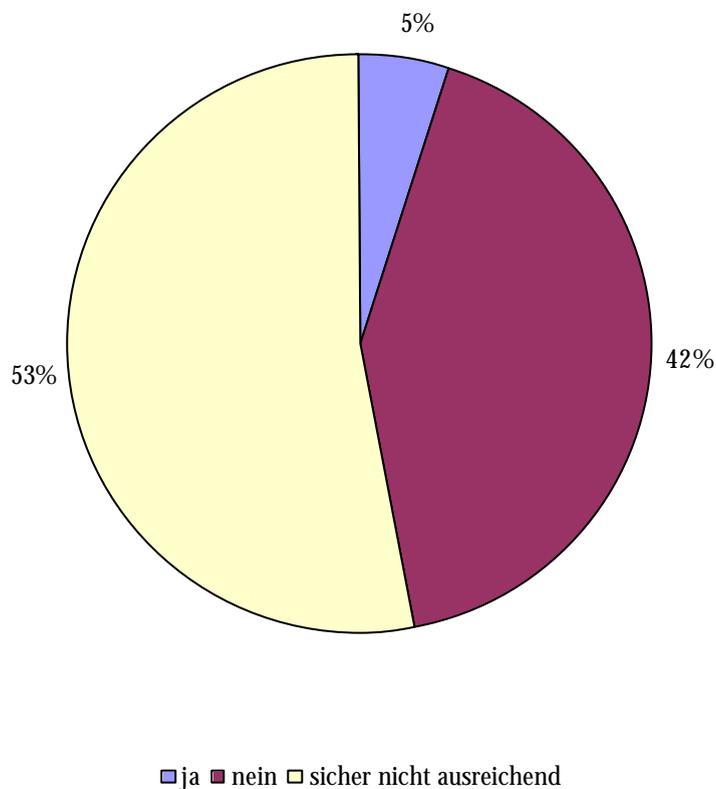


■ ja, einige Vorschläge habe ich ■ nein, die Marketingideen sind ausreichend □ ich weiß nicht genau

Gerade an den Verbesserungsvorschlägen der Kundensegmente durch die Vertriebsmitarbeiter wären die Marketingmitarbeiter interessiert. 42% der Marketingmitarbeiter geben an, dass Vertriebsmitarbeiter ihr Kundenwissen nicht transparent machen, und weitere 53% geben an, dass sie es „sicher nicht ausreichend“ transparent machen. Über 90% der Marketingmitarbeiter sagen damit, dass sie kaum über Kundeninformationen aus Vertriebsquellen verfügen. Nur 5% der Befragten des Marketings sind der Ansicht, dass Vertriebsmitarbeiter ihr Kundenwissen ausreichend transparent machen (vgl. Abb. A-6). Da die Mitarbeiter des Vertriebs als auch des Marketings an einer intensiveren Zusammenarbeit Interesse haben, muss davon ausgegangen

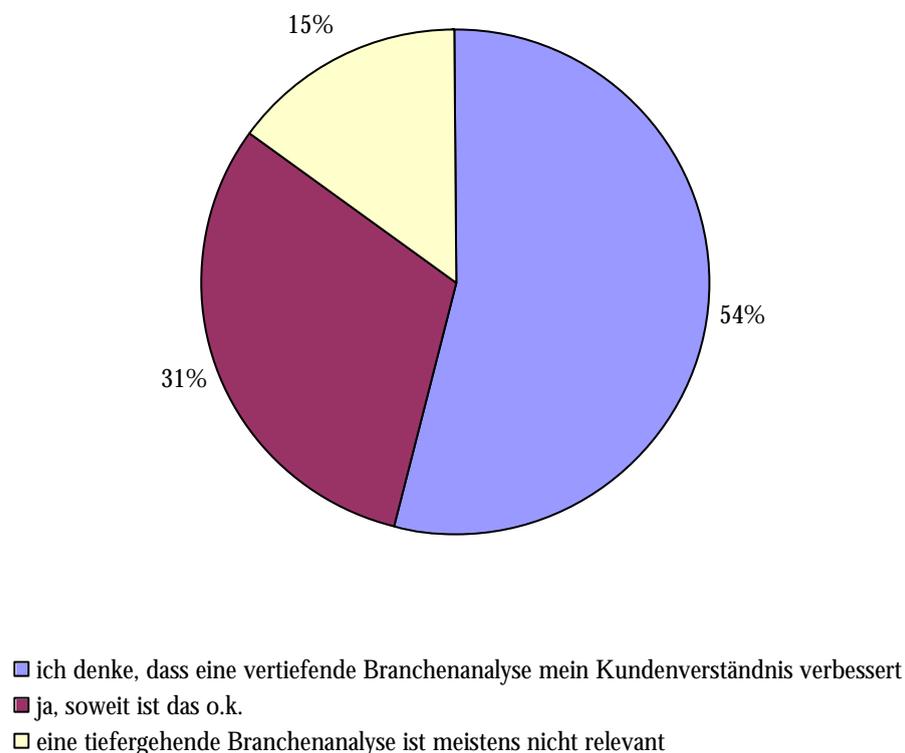
werden, dass es an Raum und damit an entsprechenden Arbeitsformen für Zusammenkünfte fehlt.

Abbildung A-6: *Glauben Sie, dass Ihnen der Vertrieb sein spezielles Kundenwissen ausreichend transparent macht? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)*



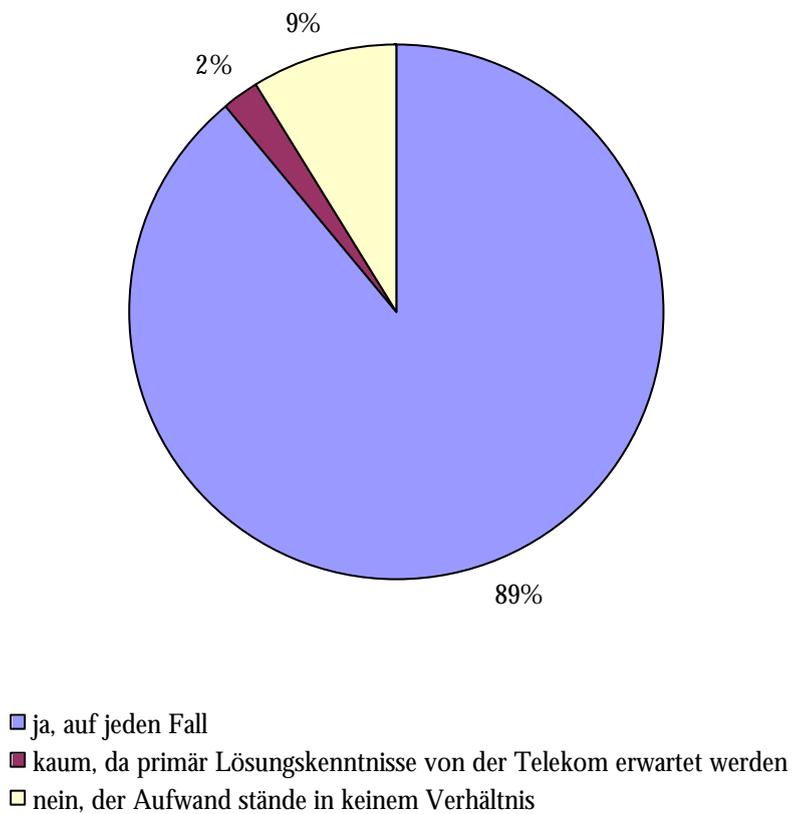
Einen verstärkten Wissensbedarf sehen die Mitarbeiter des Vertriebs in einer vertiefenden Branchenanalyse. 54% der Befragten geben an, dass durch eine vertiefende Branchenanalyse ihr Kundenverständnis verbessert werden könnte. 31% stufen ihre Branchenkenntnisse als ausreichend ein. Während nur 15% davon ausgehen, dass vertiefende Branchenkenntnisse meistens nicht von Relevanz sind (vgl. Abb. A-7).

Abbildung A-7: Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den Branchen über ausreichendes Know-How verfügen? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)



Knapp 90% der Vertriebsmitarbeiter geben an, dass insbesondere für das Neukundengeschäft und das Win-Back-Geschäft eine Analyse und Historie der Branche und Informationen zum Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens hilfreich sein könnten. Nur 9% der Befragten sind der Ansicht, dass sich dieser Aufwand nicht lohnt. 2% der Befragten sind der Ansicht, dass technische Produktkenntnisse für Win-Back-Geschäfte oder Neukundengeschäfte ausreichen (vgl. Abb. 8). Eine eindeutige Mehrheit von 89% der Befragten teilt diesen Standpunkt nicht und sieht in zusätzlichem Kundenwissen Vorteile für ihre Arbeit. Hier liegt ein eindeutiger Wissensbedarf vor.

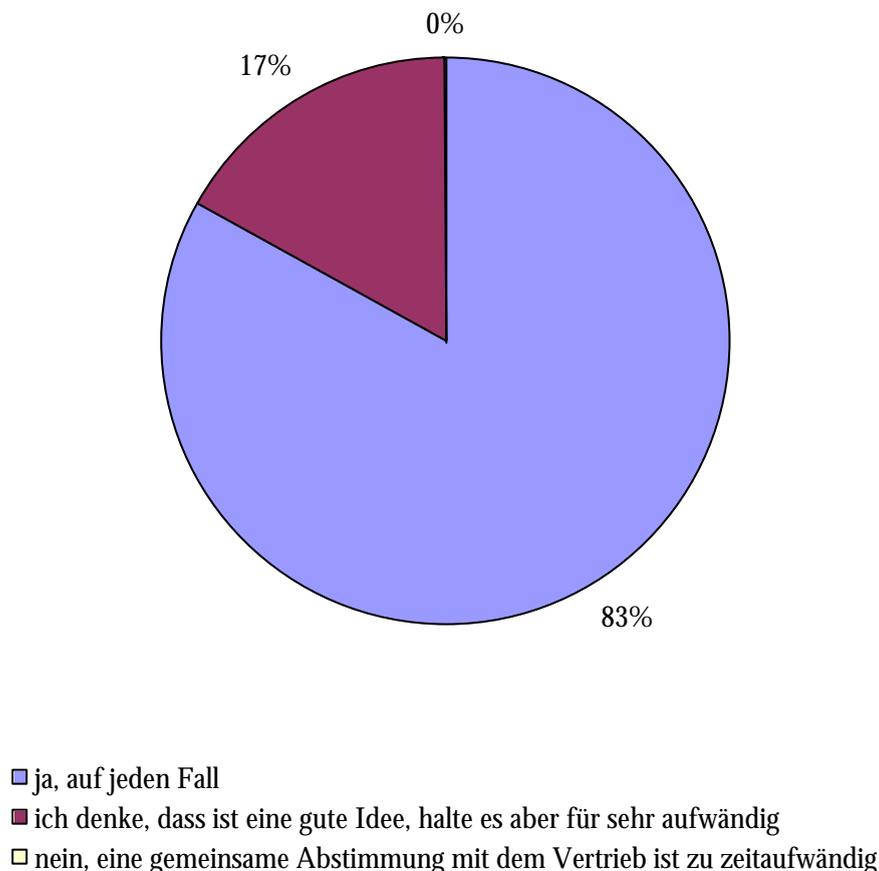
Abbildung A-8: Wenn Sie z.B. ein Neukundengeschäft oder ein Win-Back-Geschäft planen, könnte dann eine kurze Analyse zum Wettbewerbsumfeld und zur Historie des Unternehmens für Sie hilfreich sein? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)



3.3.2.3. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung

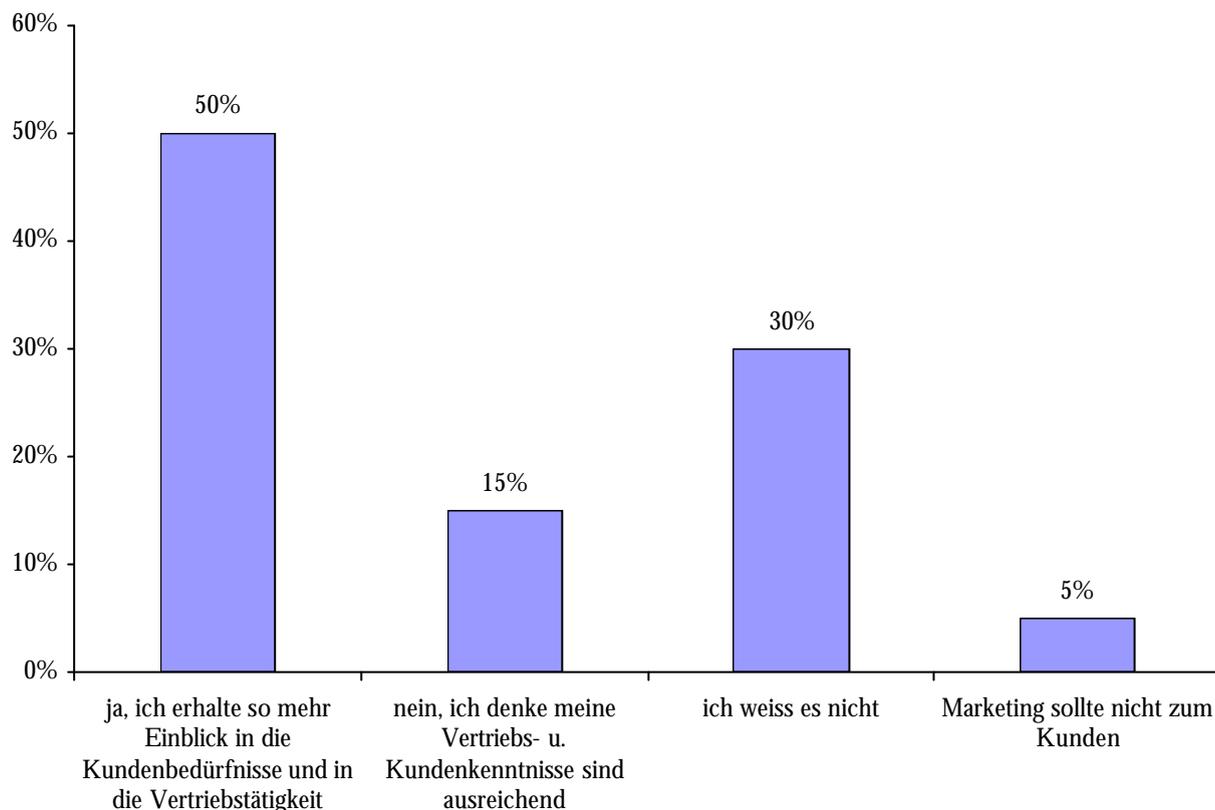
Das Ziel von Wissensmanagement für Marketing und Vertrieb soll die Kompetenzsteigerung des Einzelnen und der Abteilung durch einen prozessübergreifenden Wissenstransfer sein. Um entsprechende Arbeitsformen entwickeln zu können, geht es zunächst darum, aufgebaute Erfolgshemmnisse zu erkennen und dann zu beseitigen. In der vorangegangenen Auswertung wurde bereits deutlich, dass Mitarbeiter beider Abteilungen Bedarf an einer intensiveren Zusammenarbeit haben. Darüber hinaus hat der Vertrieb deutlich gemacht, dass Informationen bezüglich des Wettbewerbsumfeldes von Unternehmen für ihre Kundenbearbeitung hilfreich sein könnten. Es konnten bereits Hinweise gesammelt werden, aus denen hervorgeht, dass es an Rahmenbedingungen fehlt, die ein Zur-Verfügung-Stellen von Wissen zwischen Marketing und Vertrieb behindern. Arbeitsformen, die darauf abzielen, eine prozessübergreifende Kommunikation zwischen den Mitarbeitern der Prozesse zu fördern, könnten dazu beitragen, dem Wissensbedarf nachzukommen. Über 80% der Marketingmitarbeiter befürworten eine intensive Zusammenarbeit (83%) (vgl. Abb. A-9). Weitere 17% der Befragten geben an, dass sie eine verstärkte Zusammenarbeit für eine gute Idee halten. Allerdings merken diese Befragten kritisch an, dass entsprechende Austauschformen sehr aufwendig sein können.

Abbildung A-9: Hätten Sie Interesse, gemeinsam mit dem Vertrieb die Erschließung eines Kundensegments zu übernehmen? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)



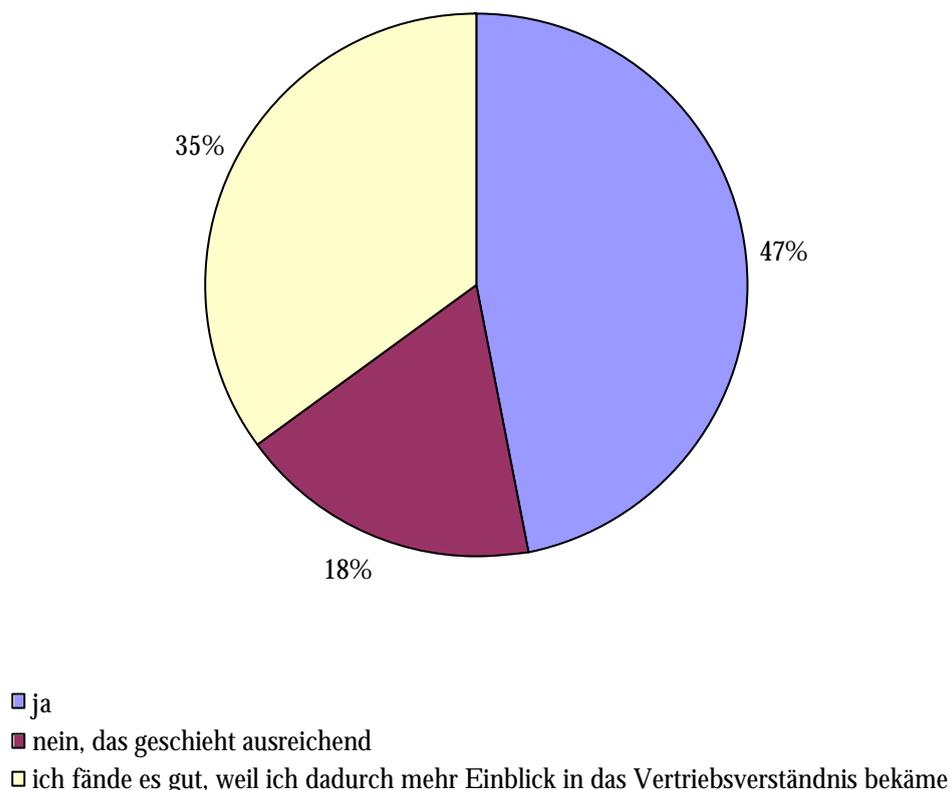
Darüber hinaus hätte auch die Hälfte der Befragten des Marketings Interesse, gemeinsam mit dem Vertrieb Kunden zu besuchen. Sie gehen davon aus, dass sie dadurch mehr Einblick in die Vertriebstätigkeit und Kundenbedürfnisse erhalten (50%). Die gegenwärtige funktionale Ausrichtung der Organisation reicht offenbar nicht aus, um die Vertriebsaktivitäten nachzuvollziehen. Nur 15% der Befragten sind der Ansicht, dass ihre Vertriebs- und Kundenkenntnisse ausreichen. Einen unmittelbaren Einblick in das Vertriebsgeschäft und den direkten Kundenkontakt halten sie offenbar nicht für notwendig. Lediglich 5% sind der Ansicht, dass das Marketing nicht zum Kunden sollte (vgl. Abb. A-10).

Abbildung A-10: Halten Sie es für sinnvoll, gemeinsam mit dem Vertrieb Kunden aus Ihrer Branche zu besuchen? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)



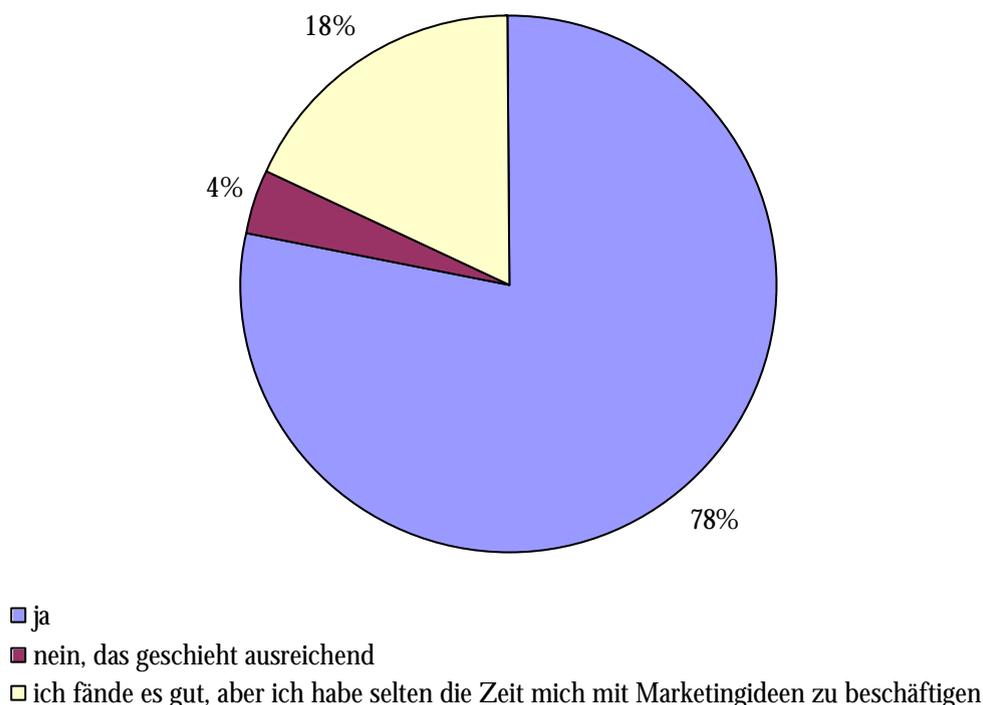
Die starke Abteilungskonzentration und damit auch der begrenzte Wissensaustausch wird auch von Seiten der Mitarbeiter bestätigt. So geben 47% der Marketingmitarbeiter an, dass sie sich wünschen würden, dass der Vertrieb aktiver in die Marketingplanung einbezogen wird. 35% sehen in der Zusammenarbeit den Vorteil, mehr Einblick in das Vertriebsverständnis zu erhalten. Nur 18% der Befragten stufen den Austausch mit dem Vertrieb als ausreichend ein. Insgesamt würden damit 82% der Befragten eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Vertrieb befürworten. Klassische Vorurteile, die im zweiten Kapitel bezüglich der Schnittstellenproblematik angeführt wurden, sind in dieser Auswertung nicht erkennbar. Vielmehr signalisiert eine Mehrheit von insgesamt 82%, dass sie die Bereitschaft zu einer intensiveren Zusammenarbeit begrüßen würde (vgl. Abb. A-11). In der Begründung, durch eine Zusammenarbeit mehr Einblick in das Vertriebsverständnis zu bekommen, wird auch deutlich, dass die Mitarbeiter des Marketings von den Erfahrungswerten und damit des impliziten Wissens des Vertriebs profitieren möchten. Offensichtlich bestehen diesbezüglich klare Wissensdefizite, deren Ursachen nicht im „Nicht-Wissen-Wollen“ der Mitarbeiter zu begründen sind, sondern wohl stärker durch die funktionale Begrenzung der Strukturen herbeigeführt und institutionell legitimiert werden.

Abbildung A-11: Würden Sie sich wünschen, dass sich der Vertrieb aktiver in die Marketingplanung einbringt? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)



Das Interesse an einem intensiveren Austausch zwischen Marketing und Vertrieb wird auch durch die Mitarbeiter des Vertriebs erwidert. 78% der Mitarbeiter des Vertriebs geben an, dass sie es begrüßen würden, wenn das Marketing sie im Vorfeld einer Kampagne einbeziehen würde. Auch von Seiten der Vertriebsmitarbeiter scheinen Vorurteile nicht erkennbar zu sein, die einer intensiveren Zusammenarbeit widersprechen könnten. 18% der Befragten bekunden zwar ihr Interesse an einer aktiveren Gestaltung bei der Marketingplanung, räumen allerdings ein, dass sie dafür zu wenig Zeit hätten (vgl. Abb. A-12). In Anbetracht der Tatsache, dass mit der Vertriebstätigkeit viele Auswärtstermine bei Kunden wahrzunehmen sind, handelt es sich bei der Anzahl von 18% um eine recht niedrige Angabe. Vergleichbar mit den Stellungnahmen durch das Marketing signalisieren auch die Vertriebsmitarbeiter grundsätzlich die Bereitschaft, an einer aktiveren Gestaltung der Marketingplanung mitzuwirken. Ein Festhalten an Abteilungsgrenzen, welches die Gestaltung prozessübergreifender Arbeitsformen unmöglich machen kann, scheint auch auf Seiten der Vertriebsmitarbeiter nicht gegeben zu sein. Auch deutet nichts darauf hin, dass Vertriebsmitarbeiter ihr Kundenwissen als Herrschaftswissen betrachten, welches sie vor Austauschprozessen abschotten müssen.

Abbildung A-12: Würden Sie sich wünschen, aktiver in die Marketingplanung mit einbezogen zu werden? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)

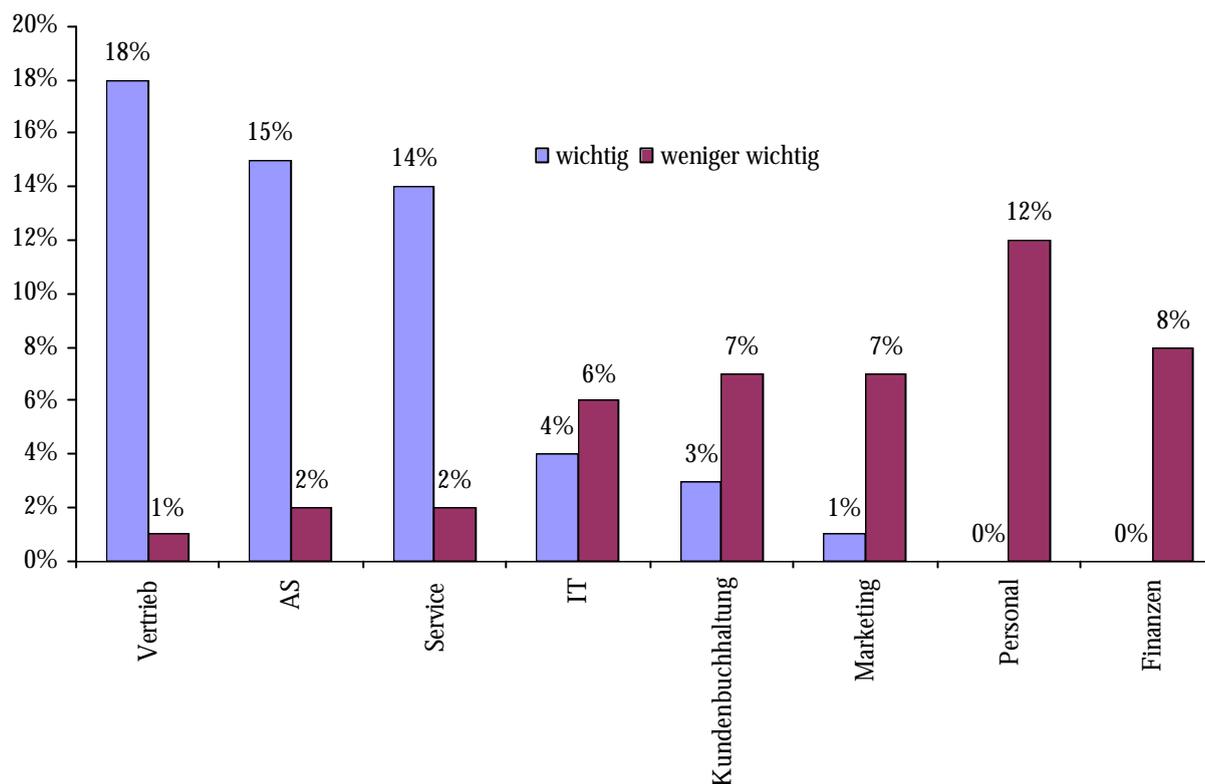


3.3.3. Bestandsaufnahme: Wissenstransfer in der Auftragsabwicklung

3.3.3.1. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen dem Auftragsmanagement und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung

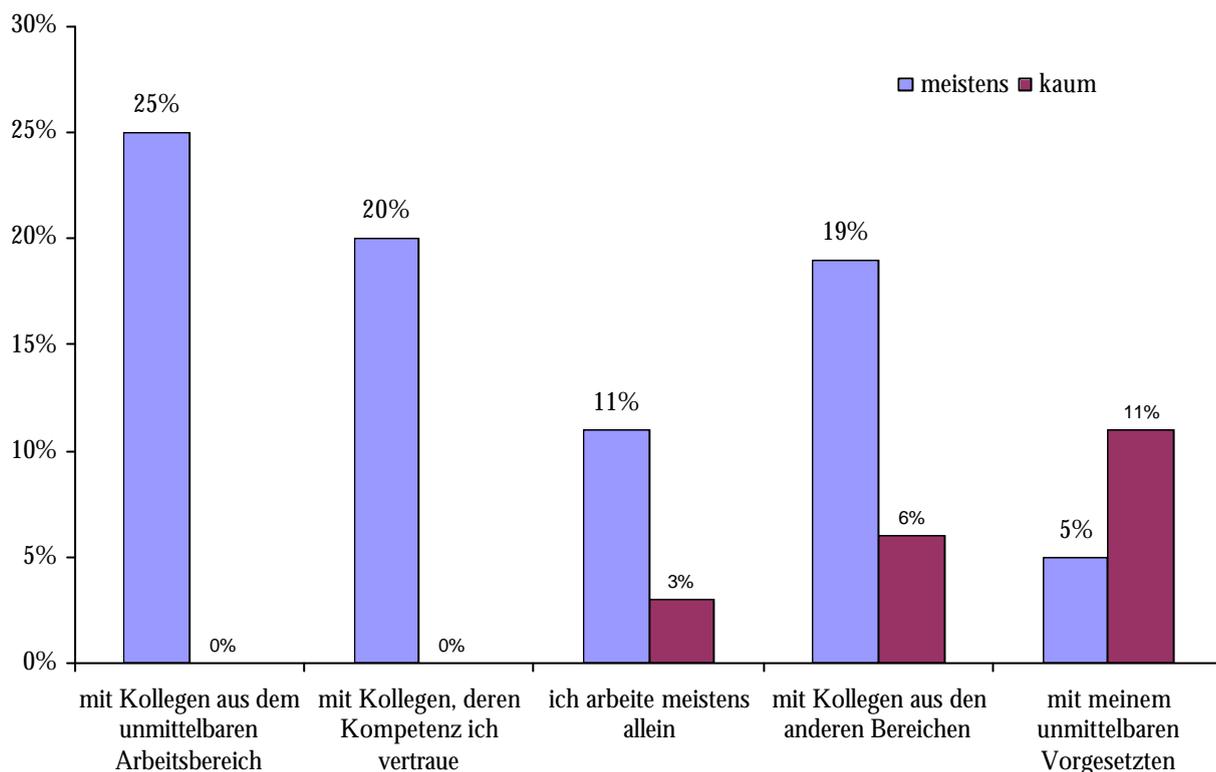
Die Mitarbeiter in dem Bereich Auftragsmanagement sind dafür verantwortlich, dass Kundenaufträge, die elektronisch oder telefonisch vom Vertriebsinnendienst zugestellt werden, produktionsreif gemacht werden. Produktionsreif heißt, dass hier kontrolliert wird, ob die Angaben des Kunden und des angefragten Produktes kenntlich und richtig sind. Falls alle Angaben korrekt sind, ist der Auftrag produktionsreif und kann dann an die Mitarbeiter der Abteilung Auftragssteuerung weitergeleitet werden. Wenn Angaben fehlen oder missverständlich sind, benötigen Mitarbeiter zur Klärung Ansprechpartner in den Bereichen Vertrieb, Auftragssteuerung und Service. Das sind insgesamt alle Bereiche, die wie der Bereich Auftragsmanagement unmittelbar in der Schnittstelle zum Kunden liegen. Es ist daher nicht erstaunlich, dass Mitarbeiter des Auftragsmanagements diese Bereiche zu den wichtigsten drei Bereichen bei der Lösung von Problemen nennen (vgl. Abb. A-13). Alles Wissen, das mit dem Kunden unmittelbar zu tun hat, befindet sich in diesen Prozessen. Um Aufträge produktionsreif bearbeiten zu können, brauchen sie z.B. Informationen von dem Vertrieb, falls Angaben zu Produkten oder Aufträgen unklar sind.

Abbildung A-13: Welche Bereiche sind bei der Lösung von Problemen wichtig?



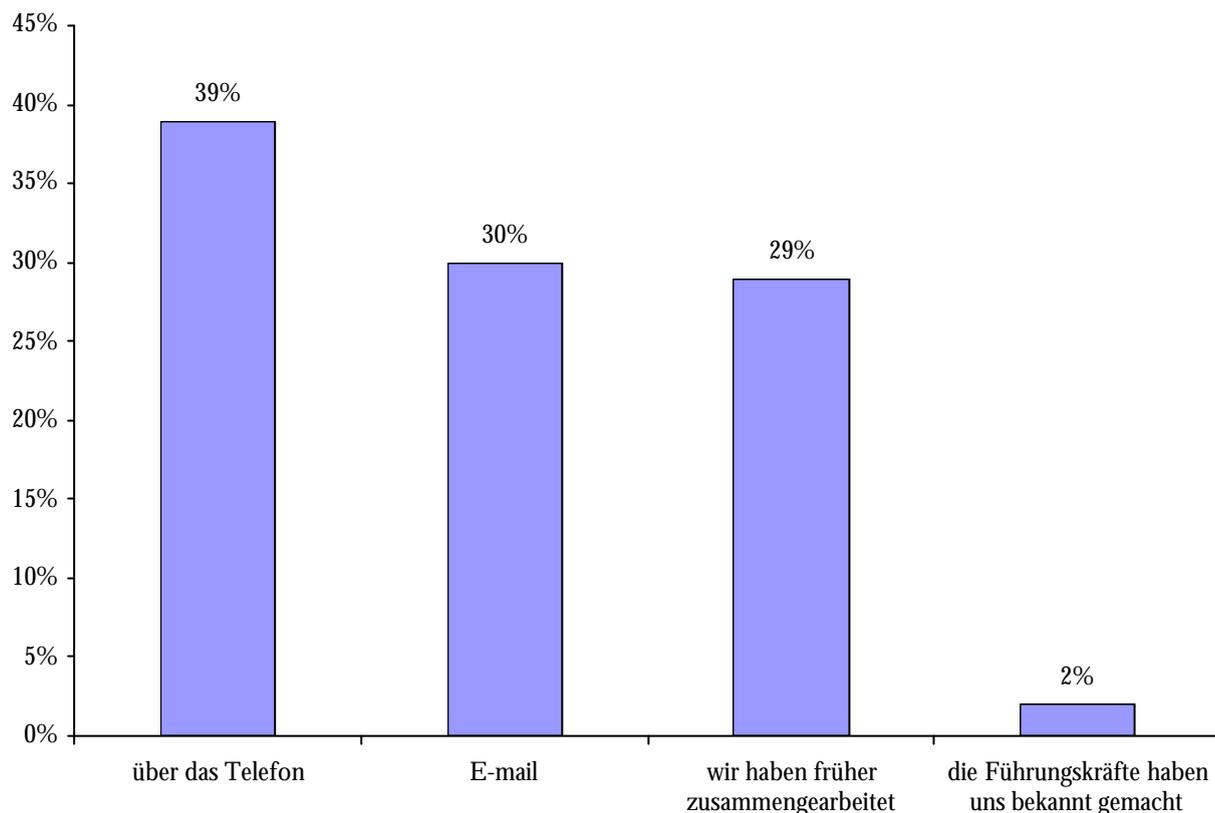
Wenn die Mitarbeiter im Auftragsmanagement Arbeitsanfragen zu klären haben, dann wenden sie sich in erster Linie an Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich (25%). Da die Kollegen aus der eigenen Abteilung Einblick in den spezifischen Sachverhalt ihrer Arbeit haben und räumlich anwesend sind, ist das kein erstaunlicher Befund. Wahrscheinlich wählen sie dann auch die Kollegen aus, deren Kompetenz sie aufgrund der Arbeit im gleichen Bereich beurteilen können und die sie als besonders zuverlässig und vertrauenswürdig einstufen (20%). Der unmittelbare Vorgesetzte spielt für die Klärung von Arbeitsanfragen kaum eine Rolle (11%). Wenn es Arbeitsanfragen gibt, werden die Kollegen aus den anderen Bereichen als Ansprechpartner genannt (vgl. Abb. A-14).

Abbildung A-14: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?



Die Mehrheit der Befragten des Auftragsmanagements gibt an, dass sie Ansprechpartner über das Telefon (39%) oder E-mail (30%) kennt. Sie kennen sich daher nicht persönlich. Immerhin geben 29% der Befragten an, dass sie sich aus früheren gemeinsamen Arbeitssituationen kennen (vgl. Abb. A-15). Durch Führungskräfte werden Mitarbeiter des Auftragsmanagements nicht mit anderen Mitarbeitern anderer Prozesse bekannt gemacht. Auch in dieser Auswertung wird deutlich, dass sich die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern des Auftragsmanagements und den Mitarbeitern anderer Prozesse auf konkrete Arbeitsanfragen beschränkt. Der Austausch impliziten Wissens und der damit verbundenen Erfahrungswerte, Einschätzungen, Ideen zur Verbesserung von Abläufen, spielt kaum eine Rolle. Die Kommunikation mit anderen Prozessteilnehmern ergibt sich aus der Notwendigkeit, konkrete Arbeitsanforderungen zu klären. Darüber hinaus spielt ein Austausch zwischen den Mitarbeitern zumindest aus organisatorischer Betrachtung keine relevante Rolle. Auch Führungskräfte scheinen in der Vernetzung von Mitarbeitern keine Notwendigkeit zu sehen. Da sie Mitarbeiter nicht miteinander bekannt machen, ist es nicht erstaunlich, dass sie zuerst bei den eigenen Kollegen und Kolleginnen Hilfe suchen (vgl. Abb. A-15). Führungskräfte leiten ihr Selbstverständnis offenbar aus der Leitungsrolle einer klassisch-funktional ausgerichteten Organisation ab. Die Bedeutung des Vernetzens von Mitarbeitern und dadurch die Möglichkeit, Innovationspotenziale durch das Verbinden von Wissen der Mitarbeiter zu entwickeln, scheint nicht in ihrem Bewusstsein zu sein. Führungskräfte scheinen der klassisch-funktionalen Führungsrolle verhaftet zu sein, deren Aufgabe und Verantwortung nicht darin besteht, Mitarbeiter zusammenzuführen.

Abbildung A-15: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?



Die Hälfte der Mitarbeiter (50%) gibt an, dass grundsätzlich die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen für die eigene Arbeitsbewältigung wichtig ist. Wie aus Abbildung 12 hervorgeht, ist für die Mitarbeiter des Auftragsmanagements insbesondere die Unterstützung der Kollegen aus den Bereichen Vertrieb, AS und Service wichtig. Die andere knappe Hälfte der Befragten (45%) schränkt die Notwendigkeit der Unterstützung auf konkrete Auftragsfragen ein. Nur 5% der Befragten sind der Ansicht, dass die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen kaum sinnvoll ist (vgl. Abb. A-16). Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Austausch und damit das Wissen von den Kollegen aus den benachbarten Geschäftsbereichen bei der Bewältigung der eigenen Aufgaben als hilfreich wahrgenommen wird.

Abbildung A-16: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll?

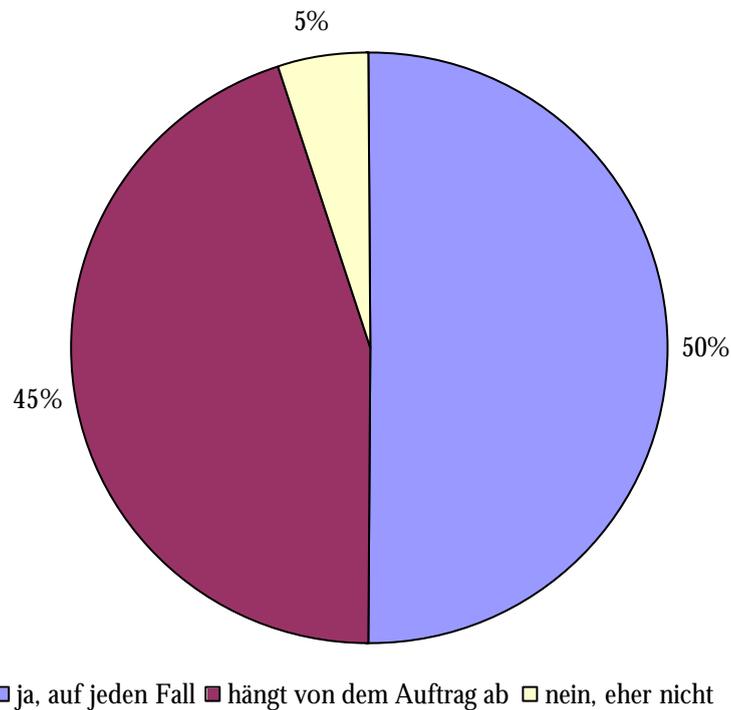
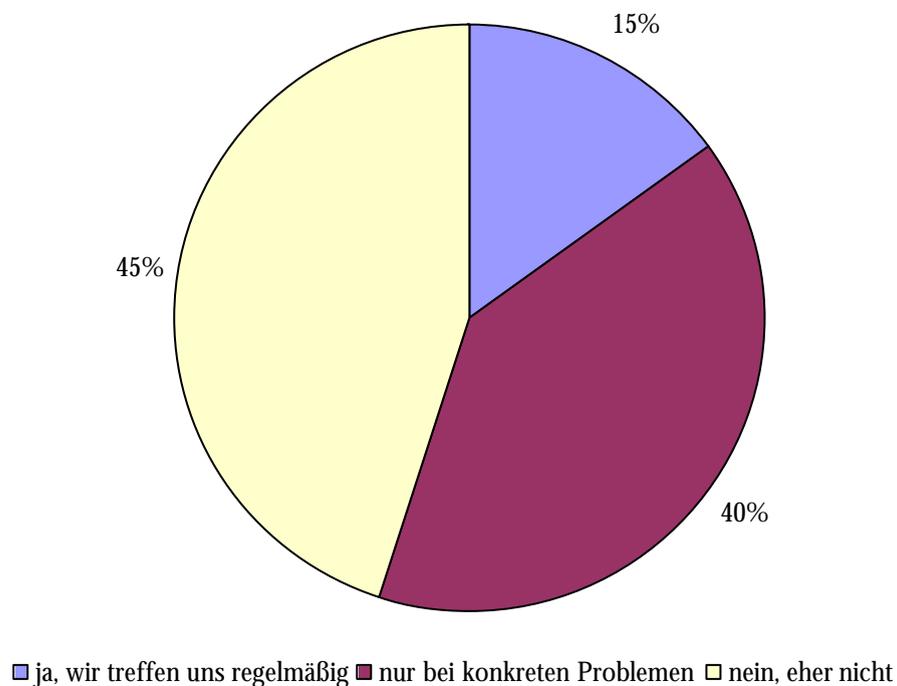


Abbildung A-17: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?



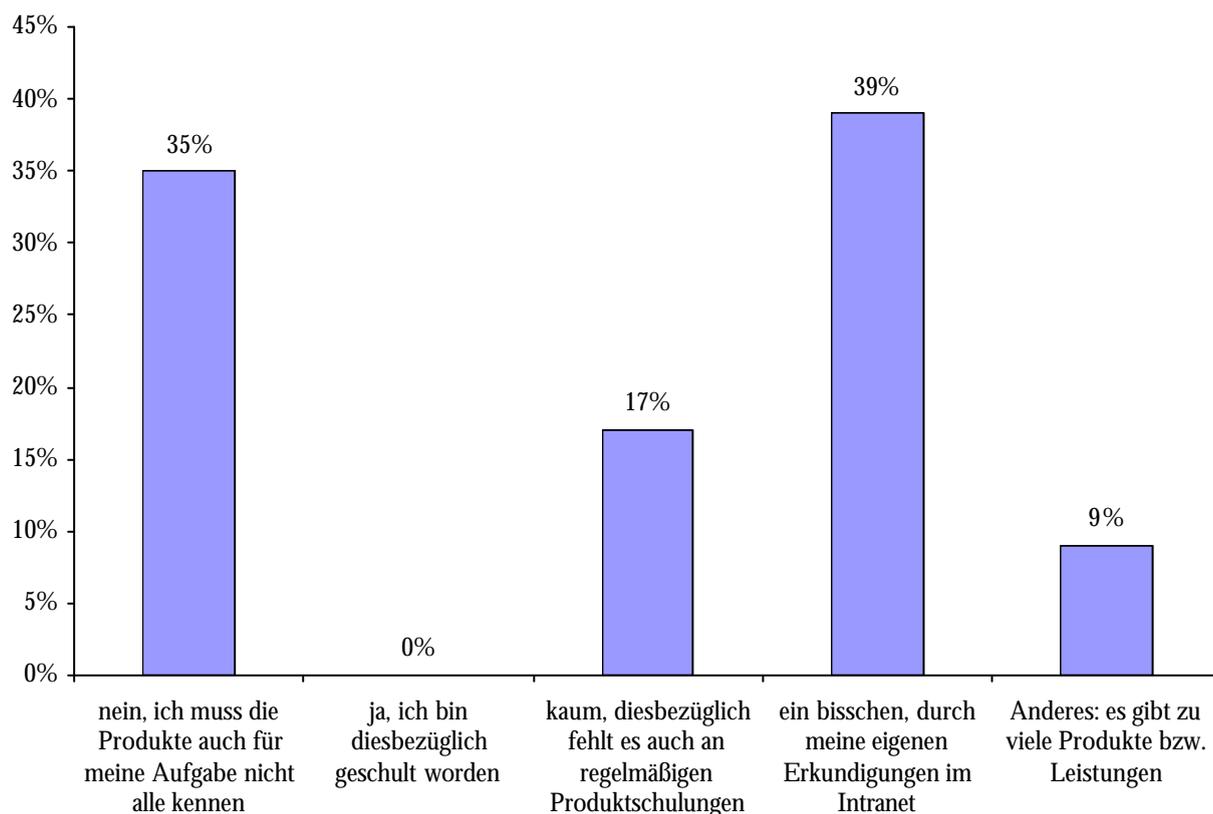
40% der Mitarbeiter geben an, dass bei konkreten Anfragen ein prozessübergreifendes Meeting stattfindet (vgl. Abb. A-17). Das heißt, institutionalisierte prozessübergreifende Arbeitsformen, die regelmäßig stattfinden, liegen hierbei nicht vor. Diese Meetings finden situativ, beruhend auf konkreten Problemlagen statt. So geben auch 45% der Befragten an, dass es eher nicht zu regelmäßigen Arbeitstreffen kommt. Nur 15% der Befragten bestätigen die Frage nach

regelmäßig stattfindenden prozessübergreifenden Arbeitsformen (vgl. Abb. A-17). Hier deuten sich informelle Strukturen an, die dazu geführt haben, dass sich ein begrenzter Kreis von Mitarbeitern freiwillig und damit unabhängig von der offiziellen Regelorganisation trifft, um sich auszutauschen.

3.3.3.2. Wissensdefizite im Bereich Auftragsmanagement zum Zeitpunkt der Erhebung

Erschreckend ist, dass kaum jemand der Befragten mit den Produkten und Leistungen der Telekom-T-Com vertraut ist. Es gibt keine Nennung zu der Antwort „Ja, ich bin diesbezüglich geschult worden“. 35% der Befragten sind der Ansicht, die Produkte und Leistungen für ihre Arbeit nicht kennen zu müssen. 39% der Befragten kümmern sich freiwillig durch Recherchen im Intranet um Produktkenntnisse. 17% der Befragten geben an, die Produkte kaum zu kennen, weil entsprechende Schulungen fehlen. Weitere 9 % der Mitarbeiter des Auftragsmanagements sind der Ansicht, dass die Produktvielfalt zu umfangreich sei, um diese alle kennen zu können. Da nicht alle Geschäftskunden die Masse an Produkten kaufen, ist die Begründung für fehlende Produktkenntnisse recht dürftig. Um sich mit dem Unternehmen, aber auch mit den Kunden identifizieren zu können, ist es erstaunlich, dass nur 39% der Mitarbeiter über grobe Produktkenntnisse verfügen (vgl. Abb. A-18).

Abbildung A-18: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen, alle bekannt?

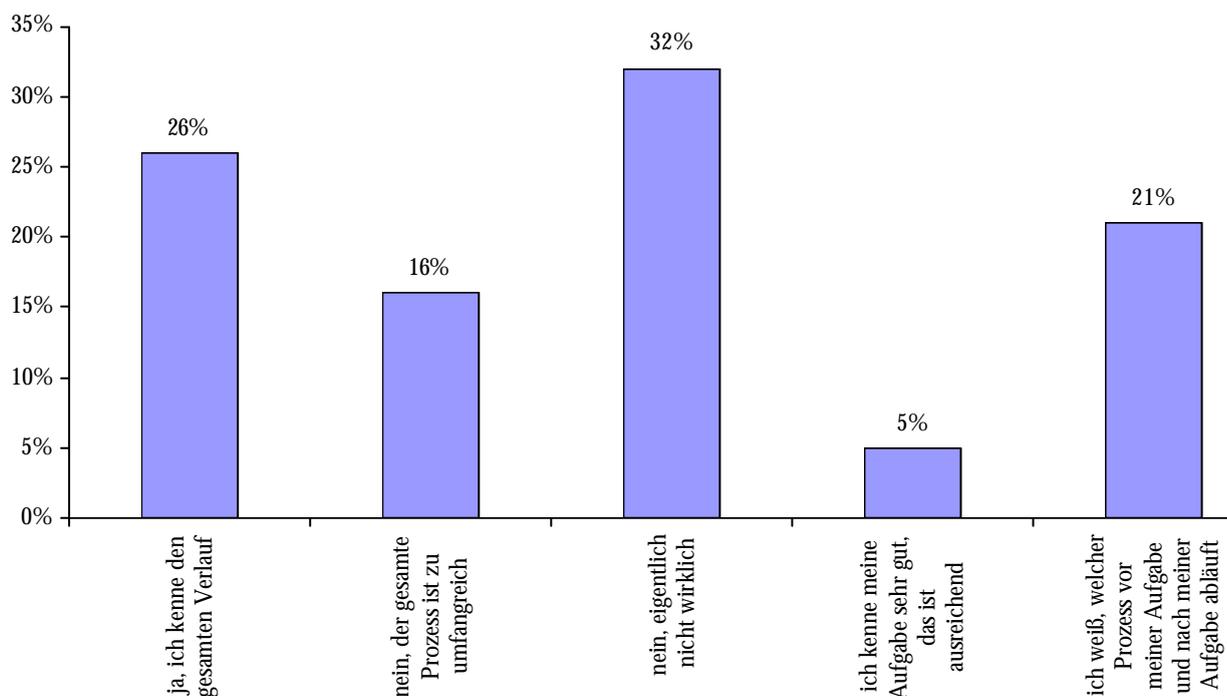


Hinzu kommt noch, dass diese Kenntnisse selbstmotiviert und freiwillig erworben werden. Entsprechend motivierte Mitarbeiter sind gut für das Unternehmen und aus Wissenssicht wünschenswert. Allerdings wird darin gleichzeitig deutlich, dass aus Sicht des Unternehmens Produktkenntnisse für Mitarbeiter der Auftragsabwicklung nicht sonderlich wichtig zu sein scheinen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass dadurch Bearbeitungskosten eingespart

werden könnten. Mitarbeiter mit Produktkenntnissen verfügen über Kontextwissen. Dadurch sind sie in der Lage, fehlerhafte und widersprüchliche Angaben auf Aufträgen schneller zu erkennen und zu beheben. Dieser Umstand würde sich auch positiv auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken. Sie erhalten in kurzer Zeit das gewünschte Produkt (vgl. Abb. A-18).

Neben fehlenden Produktkenntnissen kennen Mitarbeiter des Auftragsmanagements den Prozessverlauf zum Kunden kaum. 32% der Mitarbeiter geben an, den Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden eigentlich nicht wirklich zu kennen. 21% der Befragten wissen, welcher Prozess vor und nach ihrer Aufgabe abläuft. 16% gehen davon aus, dass der gesamte Verlauf zu umfangreich wäre, um diesen nachvollziehen zu können. Nur 26% geben an, den Prozess zu kennen. 74% der Mitarbeiter im Auftragsmanagement sind sich der Bedeutung ihrer Aufgabe im gesamten Prozessablauf nicht klar (vgl. Abb. A-19). Die Mitarbeiter wissen nicht, welchen Stellenwert sie im Prozess einnehmen. Sie können daher auch nicht nachvollziehen, wo vorangegangene Fehler im Prozess ihre Ursache haben können. Und sie wissen auch nicht, welche Auswirkungen eigene Fehler im weiteren Prozess haben können. Die Mitarbeiter verstehen sich damit als Glied in einer unbekanntem Kette. Sie wissen, was sie tagtäglich zu tun haben, aber sie wissen nicht, welchen Beitrag sie damit im Großen und Ganzen leisten.

Abbildung A-19: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing der Telekom-T-Com bis zum Endkunden vertraut?



3.3.3.3. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter des Auftragsmanagements zum Zeitpunkt der Erhebung

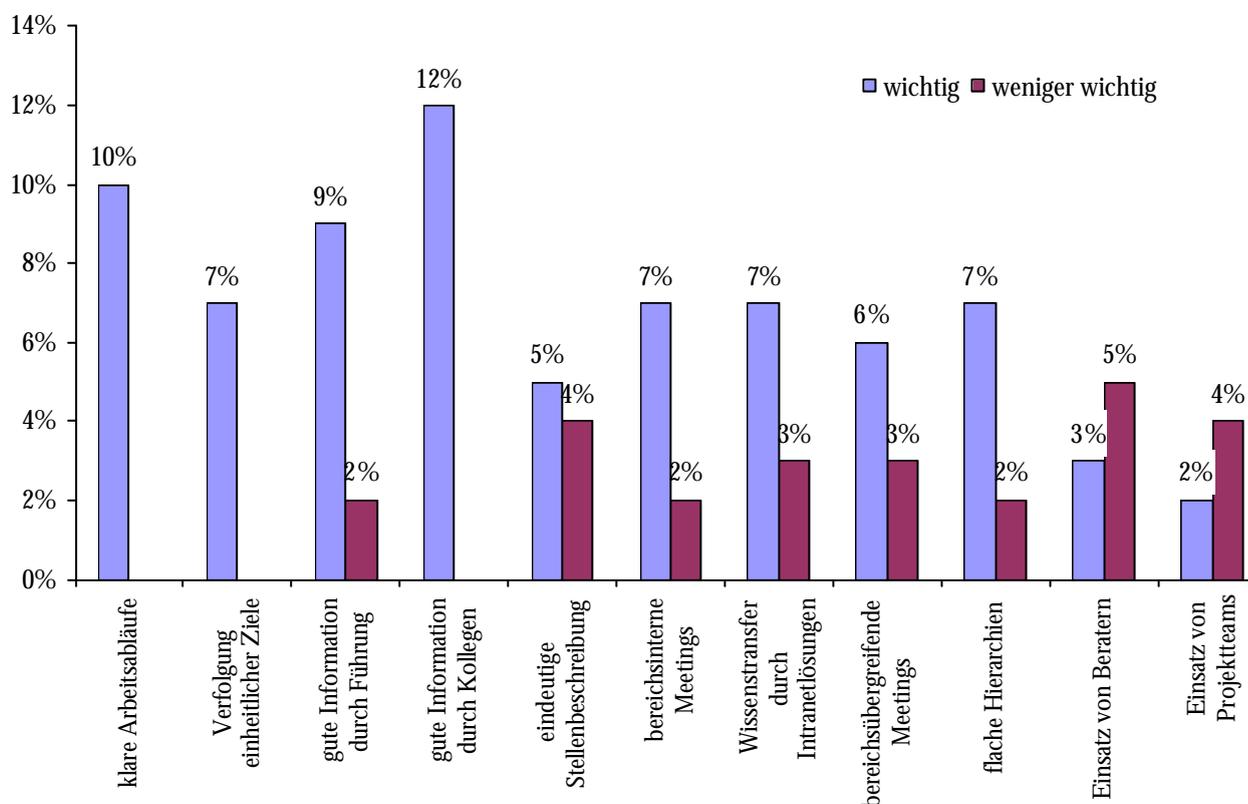
Die Mitarbeiter geben an, dass die Zusammenarbeit und damit der Wissenstransfer gefördert werden kann, wenn die Führung sie gut informieren würde (9%), wenn die Arbeitsabläufe klar wären (10%) und wenn Informationen durch Kollegen gut zugänglich (12%) wären. Der Wunsch nach klaren Arbeitsabläufen ist nicht erstaunlich. Da sie die Prozesse kaum kennen und mit einer Vielzahl technologischer Anwendungen arbeiten, ist das Bedürfnis nach mehr Transparenz verständlich. Dieses Bedürfnis nach mehr und guter Aufklärung beziehen sie insbesondere auf die Informationspolitik von Vorgesetzten und Kollegen. Die vorangegangenen Abbildungen

haben gezeigt, dass sich die Mitarbeiter abteilungsübergreifend kaum persönlich kennen. Das heißt, prozessübergreifend gibt es keinen formalen institutionalisierten Informationsaustausch. Für gute Information durch Kollegen aus dem eigenen Arbeitsbereich müsste den Mitarbeitern auch Räume und Zeit zugestanden werden. Die Angabe der Mitarbeiter, gute Information durch Kollegen und Vorgesetzte als besonders wichtig einzustufen, deutet darauf hin, dass die gegenwärtige Informationspolitik als unzureichend wahrgenommen wird. Allerdings scheinen auch nicht alle Führungskräfte umfangreich informiert zu sein. Ein Leiter in einer Vertriebsseinheit sagte im Interview: „Auch wir als Leiter erhalten nur die Geschäftszahlen für unseren Bereich. Wir erfahren nichts über Geschäftszahlen in anderen Bereichen oder anderen Geschäftskundenniederlassungen. Auch über die Hintergründe von Strategien und Veränderungen erfahren wir nicht viel. Wir wissen, dass da was kommt, aber auch nicht, warum.“

Die Aussage deutet darauf hin, dass nicht alle Leiter, die sich zum Management zählen, über den gleichen Wissensstand verfügen. Wenn sich Mitarbeiter schlecht informiert fühlen, kann das demnach auch daran liegen, dass Führungskräfte schlecht informiert sind.

Besserer Information durch Kollegen räumen die Befragten eine höhere Bedeutung ein als durch Vorgesetzte. So werden auch bereichsinterne und bereichsübergreifende Meetings als wichtig eingestuft, um die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern zu fördern. Darin sehen sie offenbar eine Möglichkeit, Austauschprozesse und damit auch den Informationstransfer zu anderen Kollegen zu verbessern. Die bisherige rein abteilungsbezogene organisatorische Ausrichtung reicht nach Ansicht der Mitarbeiter nicht aus, um die Zusammenarbeit zu fördern. Flache Hierarchien stufen die Befragten als weniger wichtig ein. Die Hierarchie an sich wird demnach nicht in Frage gestellt. Anscheinend suchen die Befragten für ihre eigenen Aufgabenbereiche hierarchie-unabhängige Wirkungsfelder (vgl. Abb. A-20).

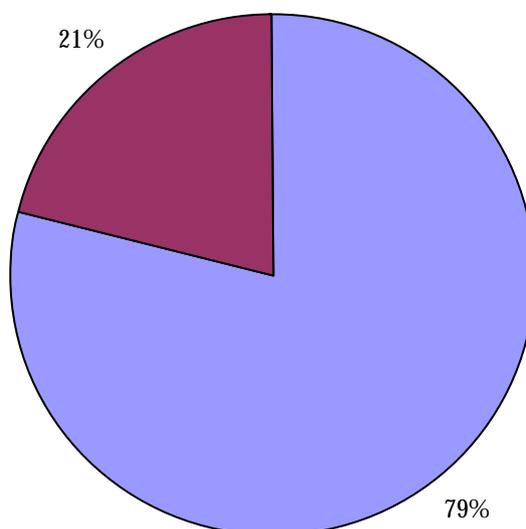
Abbildung A-20: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?



Mitarbeiter brauchen das Gefühl, dass ihre Arbeit sinnvoll ist. Und noch viel wichtiger ist, dass ihnen Bedingungen zugestanden werden, die es ihnen ermöglichen, ihre Arbeit wirklich

sinnvoller zu gestalten. Es ist daher verständlich, dass 79% der Mitarbeiter angeben, dass gemeinsame Meetings mit anderen Mitarbeitern zu einer schnellen Klärung und Lösung ihrer Arbeitsanfragen beitragen würden. Lediglich 21% der Befragten wenden ein, dass prozessübergreifende Arbeitstreffen zu zeitaufwändig wären (vgl. Abb. A-21).

Abbildung A-21: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?



■ ja, ich könnte Probleme schneller thematisieren und Lösungen finden ■ nein, diese Meetings wären zu zeitaufwändig

In Abbildung 22 zeigt sich auf Seiten der Mitarbeiter wieder der Wunsch nach mehr Austausch. Wobei hier noch deutlicher wird, dass Mitarbeiter unter besserer Information durch Führung und Kollegen eben nicht nur die einseitige Informationsweitergabe verstehen, sondern den Austausch, das heißt, gemeinsam in Dialog zu treten. So werden der Austausch mit Kollegen und mit Vorgesetzten aber auch mehr Verantwortung und eine stärkere Beteiligung an Entscheidungsprozessen als wichtige Maßnahmen angeführt, um mehr Freude bei der Arbeit zu empfinden. Dominiert werden die Wünsche von dem Bedürfnis nach mehr Anerkennung. An erster Stelle geben die Mitarbeiter an, dass sie motivierter wären, wenn sie mehr Anerkennung für ihre Person und Arbeit erhalten würden. Weniger wichtig sind den Befragten verstärkte Diskussionen oder auch leistungsgerechte Bezahlung. Die sogenannten „soften“ Faktoren, wie Anerkennung, erweiterte Handlungsspielräume, werden als wichtig eingestuft. Hier scheint es in der bisherigen Organisation deutlich Defizite zu geben. Das Bedürfnis, sich stärker in die Arbeit einzubringen, als dies die Organisation bislang zulässt, ist bei den Befragten auf jeden Fall stark ausgeprägt. Zumindest zeigt das die Auswertung.

Abbildung A-22: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?

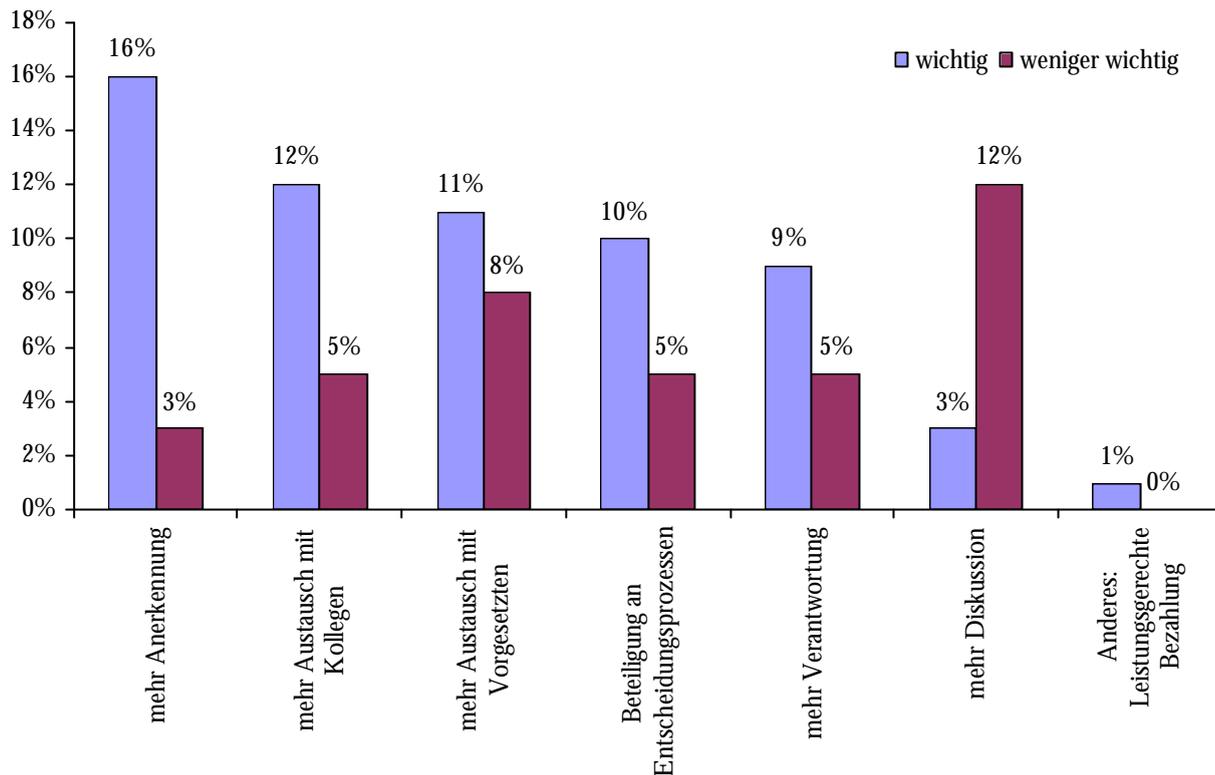
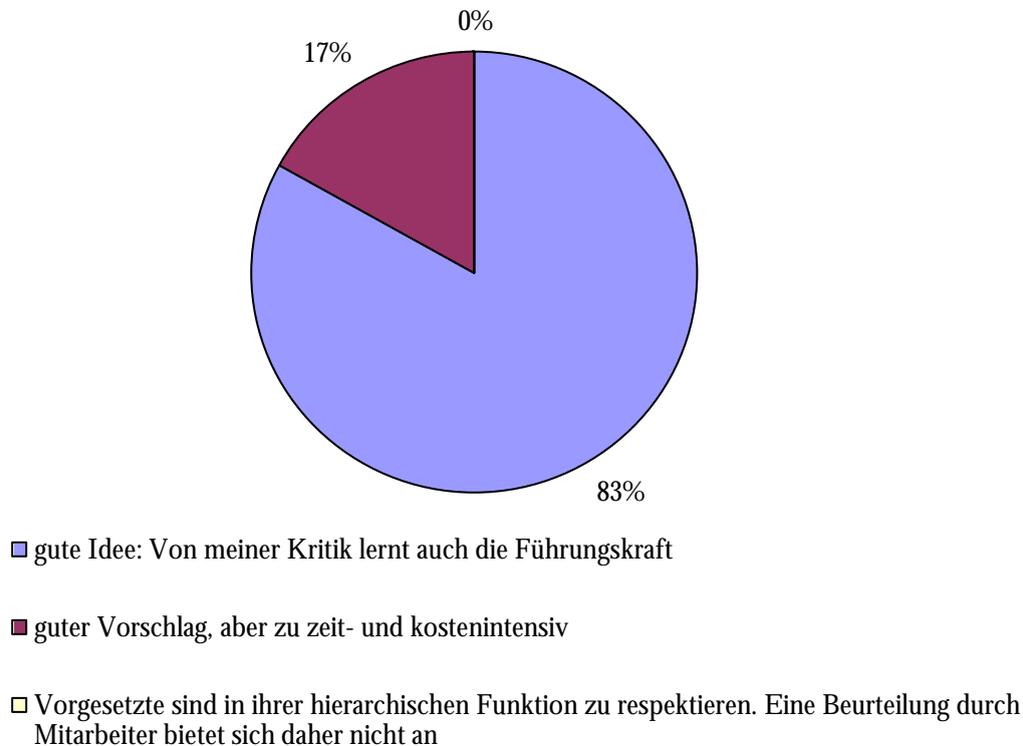


Abbildung A-23: Was halten Sie davon, Ihre Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?



Eine Möglichkeit, einen fairen und offenen Austausch von Wissen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu fördern, bietet die Maßnahme einer regelmäßigen, anonymen Mitarbeiterbefragung in der eigenen Abteilung. In der Anonymität müssen Mitarbeiter für Kritik keine Sanktionen befürchten. Gleichzeitig wird die Führungskraft in die Lage versetzt, auf

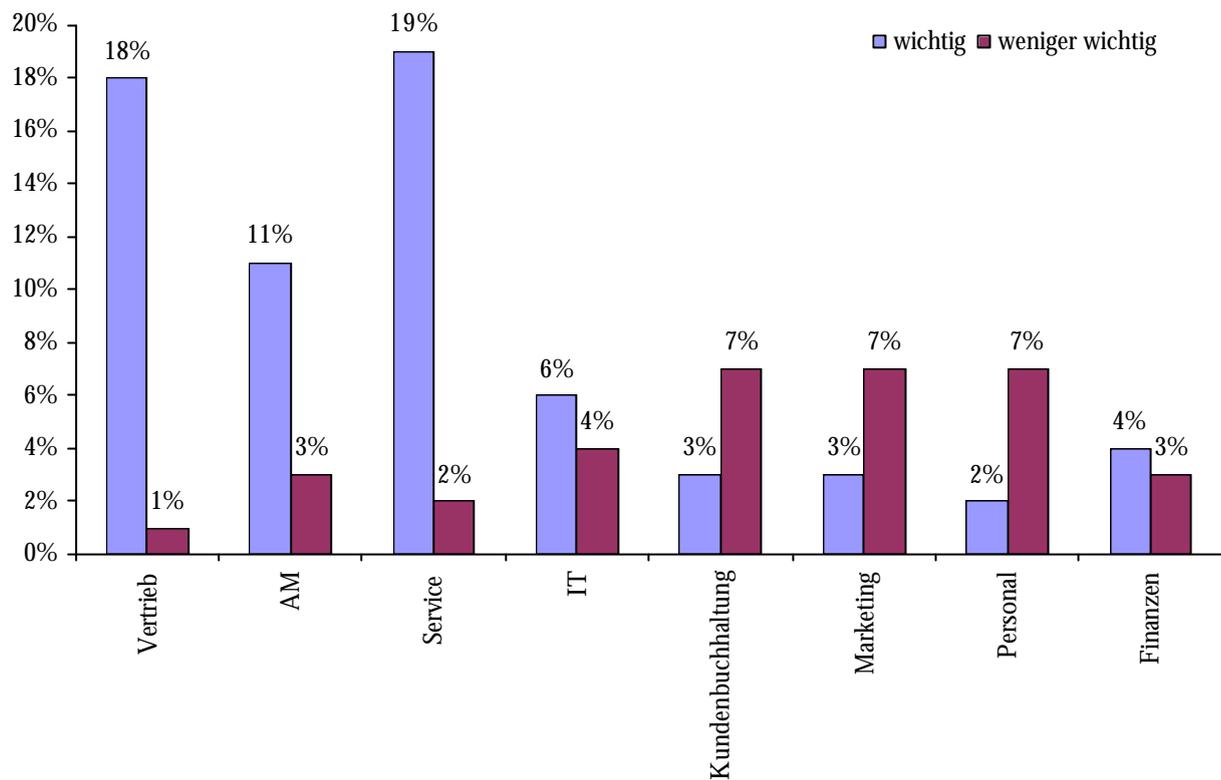
unmittelbare Kritik reagieren zu können. Ein regelmäßiges Feedback gibt der Führung die Chance, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch deren Folgebereitschaft zu überprüfen. Gleichzeitig kann sie in Erfahrung bringen, wo zugunsten der Mitarbeiter der eigene Führungsstil verbessert werden kann. Die Auswertung der Abbildung 23 zeigt, dass 83% der Mitarbeiter in einer anonymen Rückmeldung an ihre Führungskraft eine gute Chance sehen, deren Führungsstil zu bewerten. Sie würden eine entsprechende Abfrage befürworten, da sie davon ausgehen, dass auch ihre Führungskraft von ihrer Kritik lernen kann.

17% der Befragten halten eine entsprechende Abfrage für wünschenswert, aber für zu zeit- und kostenintensiv. Eine regelmäßige Abfrage muss nicht zwangsläufig zeit- und kostenintensiv konzipiert sein. Die Abteilungen sind in der Regel überschaubar und wenige Fragen könnten ausreichen, um regelmäßig ein Stimmungsbild im Verhältnis zur Führungskraft abzurufen und zu diskutieren. Die Beobachtung hat ergeben, dass an den untersuchten Standorten der Festnetzsäule sehr viel Zeit für das Anfertigen von Dokumenten zu unterschiedlichen Themen aufgewandt wird. Dabei wäre es sinnvoller, z.B. Themen wie Politik und Strategie in einer Organisation zu diskutieren, als diese in 20 Seiten niederzuschreiben. Das Lesen kostet Mitarbeiter weitaus mehr Zeit. Abgesehen davon fördert unmittelbare Kommunikation einen Wissenstransfer. Neue Eindrücke, Einsichten und Sinnstiftungen können zwischen Mitarbeitern entwickelt werden. Eine regelmäßige Abfrage zum Führungsverhalten bietet die Möglichkeit, sich gemeinsam zum Team zu entwickeln. Natürlich können damit auch Spannungen und Konflikte einhergehen. Allerdings können diese auch ohne regelmäßiges Feedback unterschwellig existieren und sich nachteilig auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiter auswirken. Zumindest bieten anonyme regelmäßige Feedbacks die Chance, innerhalb des laufenden Arbeitsprozesses Störungen in der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskraft zu erkennen und gegen zu steuern. Eine einmalige jährliche Mitarbeiterbefragung reicht nicht aus, um für gute Zusammenarbeit und effizienten Austausch zu sorgen. Die Antwortmöglichkeit „Vorgesetzte sind in ihrer hierarchischen Funktion zu respektieren. Eine Beurteilung bietet sich daher nicht an“ ist von keinem der Befragten gewählt worden. Die hierarchische Funktion einer klassischen Führungskraft in einer Behörde, wie Telekom eine war, wird offensichtlich nicht oder nicht mehr so weit ausgelegt, dass Mitarbeiter sich nicht als legitimiert betrachten, ihre Führungskraft zu bewerten. Für die Mehrheit der Befragten (83%) scheint klar zu sein, dass von ihrer Kritik Denkanstöße ausgehen, von denen auch Führungskräfte lernen können.

3.3.3.4. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen der Auftragssteuerung und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung

Der Bereich der Auftragssteuerung ist der Arbeit der Mitarbeiter im Auftragsmanagement nachgelagert. Hier werden die Produkt-, Termin- und Adressangaben in die IT-Systeme eingearbeitet. Die Befragten geben als wichtigste Bereiche zur Lösung von Problemen die Bereiche Service, Vertrieb und Auftragsmanagement an. Von dem Bereich Auftragsmanagement erhalten sie ihre Aufträge zur Einarbeitung in die Informationssysteme. Der Bereich Service ist ihrem Aufgabenbereich nachgelagert. Falls z.B. Produktangaben unverständlich sind, müssen sie im Vertrieb oder im Auftragsmanagement nachfragen, wer für diesen Auftrag zuständig war und Auskunft geben kann. Die Qualität der Wissensbestände in der Auftragssteuerung ist verknüpft mit der Qualität der Wissensbestände im Auftragsmanagement und im Vertrieb. Ungenaue Auftragsangaben wirken sich unmittelbar auf die Arbeit der Auftragssteuerung aus. Die vorgelagerten Bereiche Vertrieb und Auftragsmanagement sind daher wichtige Ansprechpartner zur Klärung von Arbeitsanfragen. Zwischen den Bereichen Personal, Marketing und Kundenbuchhaltung gibt es arbeitsinhaltlich kaum Berührungspunkte. Das Wissen in diesen Bereichen ist für die Aufgabenerfüllung in der Auftragssteuerung nicht von zentraler Bedeutung (vgl. Abb. A-24).

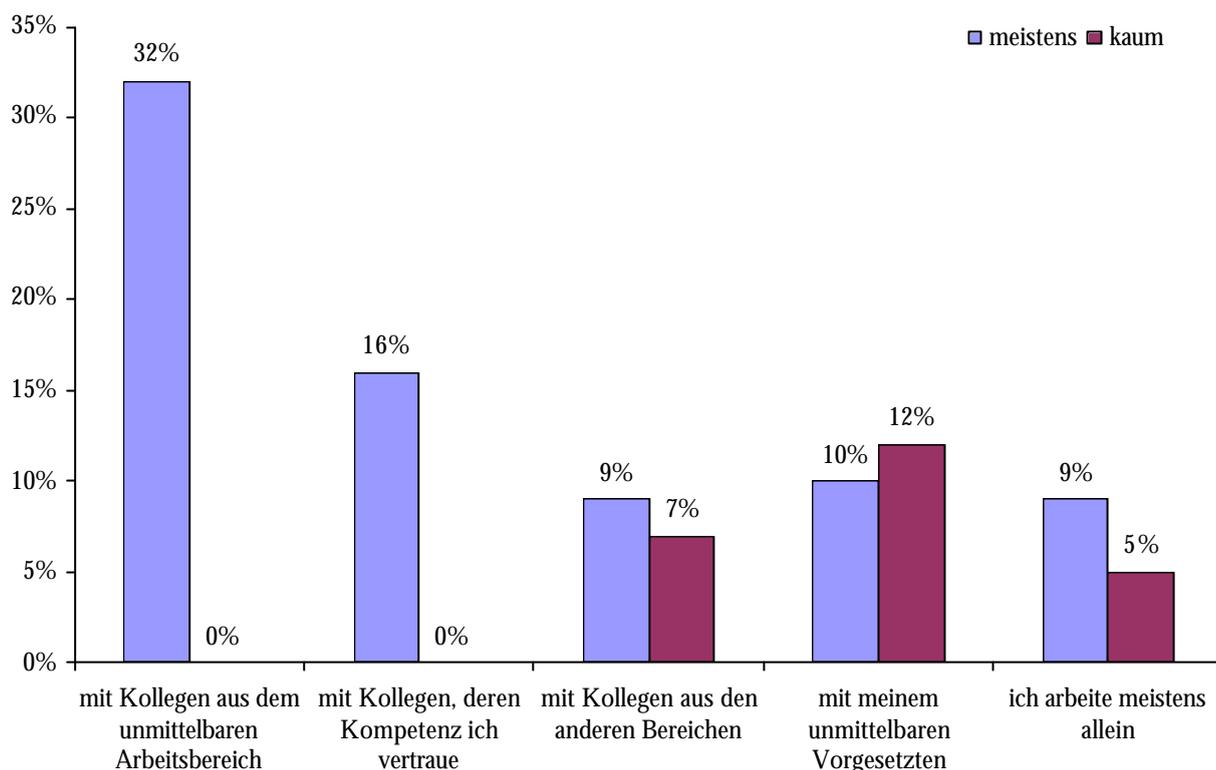
Abbildung A-24: Welche Absprachen mit welchen Bereichen sind bei der Lösung von Problemen wichtig?



Vergleichbar mit den Aussagen der Mitarbeiter des Auftragsmanagements geben auch die Befragten der Auftragssteuerung an, dass sie am meisten mit ihren Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich zusammen arbeiten (32%). Mit dem unmittelbaren Vorgesetzten wird kaum zusammengearbeitet (10%). Hier zeigt sich die klassische Trennung von Arbeitsanweisung und Arbeitsausführung. So scheint in der unmittelbaren operativen Ausführung der Vorgesetzte für Mitarbeiter keine Rolle zu spielen. Es ist anzunehmen, dass sich auch die Führungskraft nicht veranlasst sieht, aktiv am operativen Prozess teilzunehmen bzw. sich in den Prozess einzubringen. So sagte die Leiterin eines Teams im Bereich Auftragssteuerung: „Wir bestimmen den Weg. Die Umsetzung machen die Mitarbeiter.“

Diese Einstellung kann dazu führen, dass sich Mitarbeiter zur Klärung von Arbeitsanfragen kaum an ihre Führungskraft wenden. Da Mitarbeiter ihre unmittelbaren Kollegen kennen und sie vergleichbare Tätigkeiten verrichten, wenden sie sich in erster Linie an diese Kollegen. In der Zusammenarbeit spielen Mitarbeiter aus den anderen Bereichen zur Klärung von Arbeitsanfragen kaum eine Rolle (7%) (vgl. Abb. A-25).

Abbildung A-25: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?



Die Tatsache, dass sie kaum mit Mitarbeitern anderer Bereiche zusammenarbeiten, kann damit zusammenhängen, dass sie die anderen Mitarbeiter kaum persönlich kennen. Wenn sie Arbeitsanfragen mit Mitarbeitern anderer Bereiche zu klären haben, dann ist davon auszugehen, dass sie sich elektronisch oder telefonisch an diese Mitarbeiter wenden. Von Zusammenarbeit kann in dem Zusammenhang nicht gesprochen werden. Vielmehr werden Informationen geklärt. So geben 45% der Befragten an, dass sie Ansprechpartner aus den anderen Bereichen über das Telefon kennen. 21% der Befragten kennen Ansprechpartner aus anderen Bereichen über E-mail. 28% kennen Mitarbeiter anderer Bereiche aus früheren Arbeitssituationen. Lediglich 4% geben an, dass sie Mitarbeiter aus anderen Bereichen durch ihre Führungskraft kennen (vgl. Abb. A-26). Da sie Mitarbeiter aus anderen Bereichen kaum kennen, ist auch verständlich, dass sie zur Klärung von Arbeitsanfragen in erster Linie mit Kollegen in ihrem Bereich zusammenarbeiten. Weder durch Führungskräfte noch durch organisatorische Bedingungen werden die Mitarbeiter motiviert, mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen zusammenzuarbeiten. Zusammenarbeit und die Erledigung der eigenen Arbeit beschränken sich auf die Abteilungszugehörigkeit. Informelle Gelegenheiten zum Kennenlernen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen, wie z.B. betriebsinterne Feiern, werden nur von 2% der Befragten angegeben. Das klassisch funktionale Denken scheint so ausgeprägt zu sein, dass informelle Begegnungen durch die Organisation nicht gefördert werden. Die Vermittlung und Entwicklung von Wissen begrenzt sich auf die Erfüllung der Arbeitsfunktion jedes Mitarbeiters. Implizites Wissen der Mitarbeiter spielt im Rahmen der Organisation kaum eine Rolle.

Abbildung A-26: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?

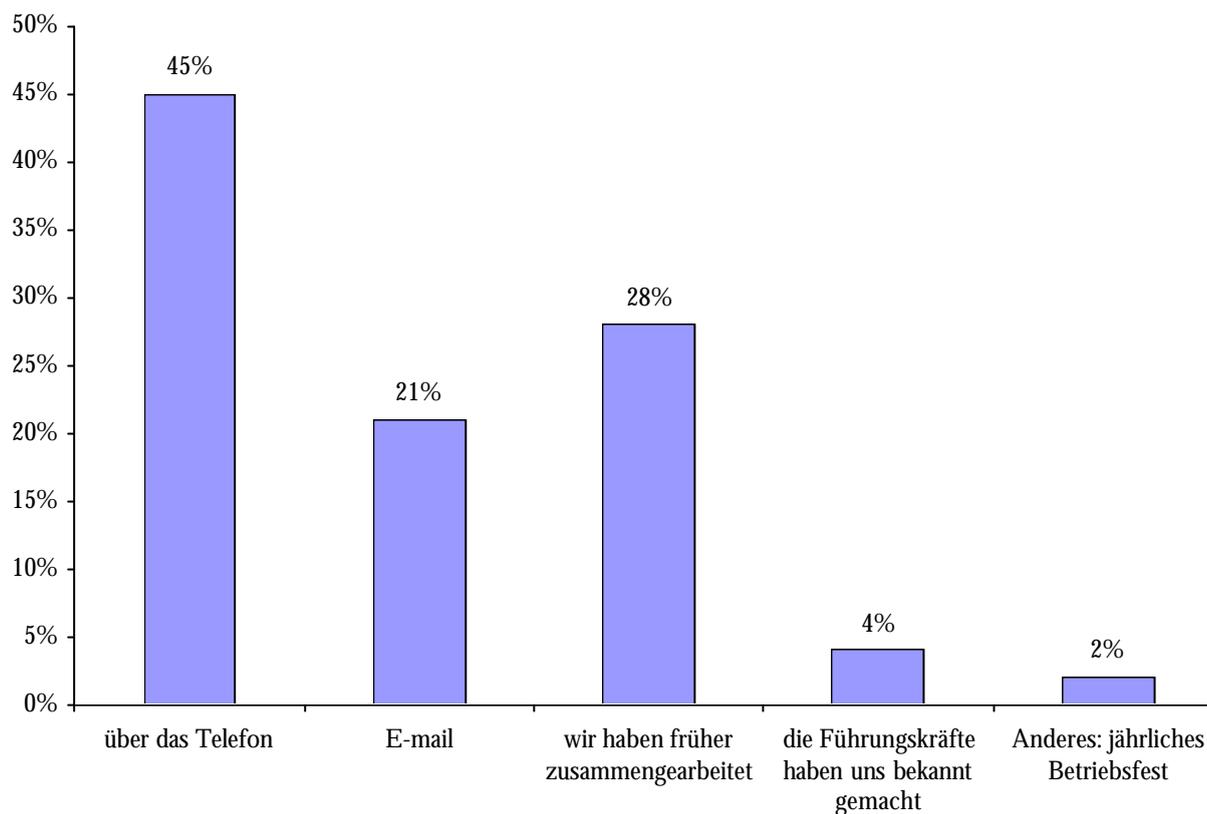
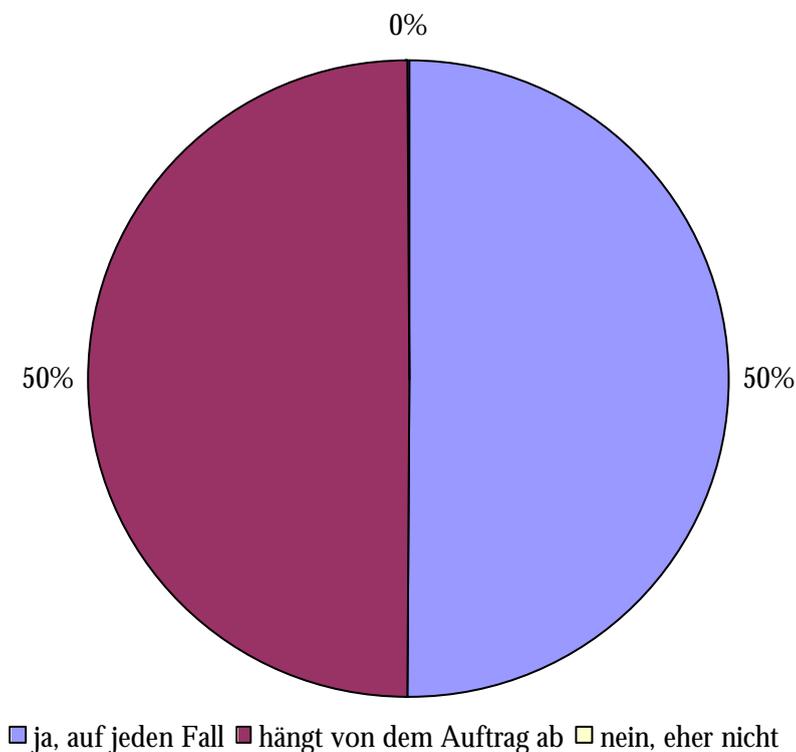


Abbildung A-27: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll?

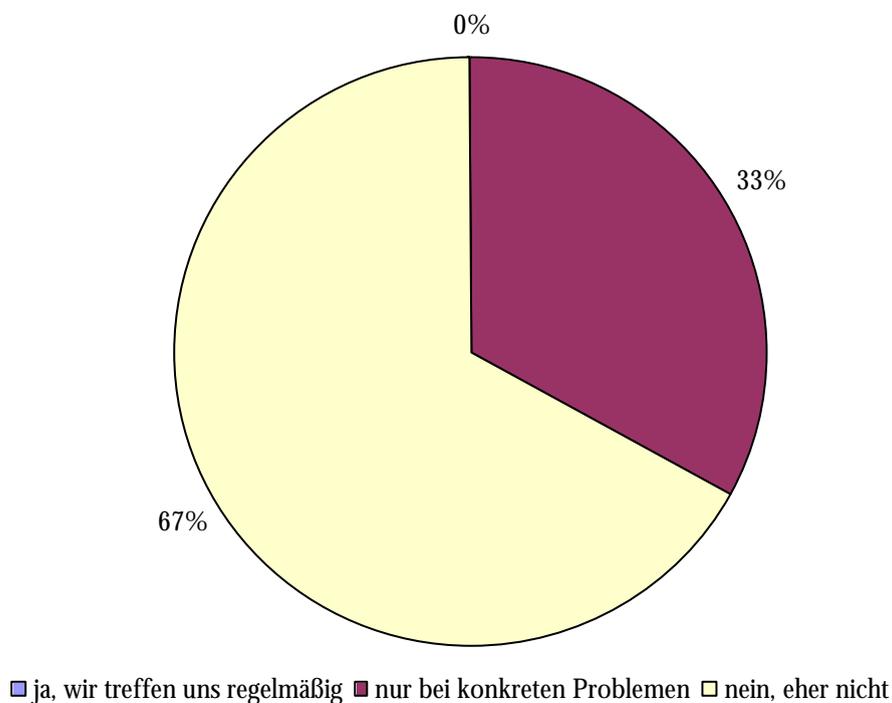


Die Mitarbeiter der Auftragssteuerung geben an, dass zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen hilfreich ist (50%). Insbesondere, wenn es

um gezielte Auftragsfragen geht, suchen sie Unterstützung bei Kollegen aus anderen Bereichen (50%) (vgl. Abb. A-27). Da sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen aber primär elektronisch bzw. telefonisch kennen, begrenzt sich der Wissenstransfer nur auf konkrete Sachfragen. Innovationspotenziale, die primär im impliziten Wissen verborgen sind, deren Entfaltung auch zeitaufwändiger ist, weil Vertrauen eine wichtige Voraussetzung darstellt, um Ideen und Erfahrungswerte preis zu geben, bleiben durch die gegenwärtigen Bedingungen der Kontaktaufnahme unberücksichtigt. Dafür reichen Telefonate und E-mails nicht aus.

Die starke Abteilungsausrichtung wird noch dadurch verstärkt, dass 67% der Befragten angeben, dass zwischen ihnen und Kollegen aus anderen Bereichen keine regelmäßigen Arbeitstreffen stattfinden. 33% geben an, dass es nur bei konkreten Problemen zu Arbeitstreffen kommt (Abb. A-28). Auch hier zeigt sich, dass erst konkrete Probleme auftreten müssen, um die Notwendigkeit zum Austausch mit anderen Einheiten zu sehen. Grundsätzlich scheint auf Arbeitsformen, die einen prozessübergreifenden Austausch von Wissen ermöglichen, kein Wert gelegt zu werden. Die abteilungsbezogene Ausrichtung der Organisation scheint sehr stark ausgeprägt zu sein.

Abbildung A-28: Finden zwischen Ihnen u. Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?

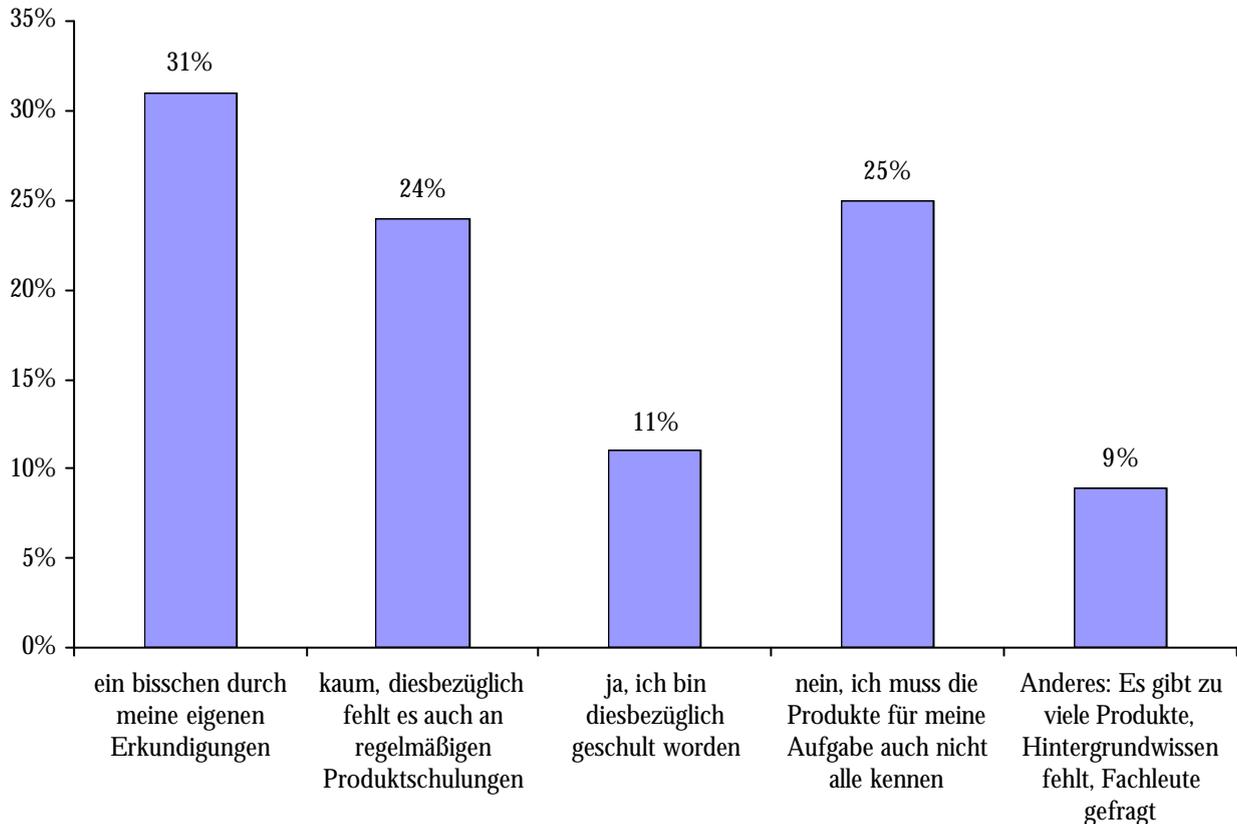


3.3.3.5. Wissensdefizite im Bereich der Auftragssteuerung zum Zeitpunkt der Erhebung

11% der Mitarbeiter geben an, Produkte durch Schulungsmaßnahmen zu kennen. Weitere 31% der Befragten geben an, Produkte grob aufgrund eigener Initiative zu kennen. Über die Hälfte der Mitarbeiter in der Auftragssteuerung kennt die Produkte nicht. Vergleichbare Ergebnisse zeigten sich auch bei der Auswertung im Bereich Auftragsmanagement. Wissen über Produkte liegt kaum vor, damit fehlt Mitarbeitern eine wesentliche Grundvoraussetzung, sich mit dem Unternehmen und damit auch mit der Leistung des Unternehmens zu identifizieren. Dabei geht es nicht um Produktkenntnisse im Detail. Die aktuellsten und wichtigsten Produkte, die primär am Markt abgesetzt werden, sollten bekannt sein. Das heißt, die Vorteile dieser Produkte, die Kunden beim Erwerb erhalten, sollten auch den Mitarbeitern geläufig sein. Aus den Angaben der Rubrik „anders“ geht hervor, dass Mitarbeiter selbst, wenn sie Produktinformationen besitzen, mit dem

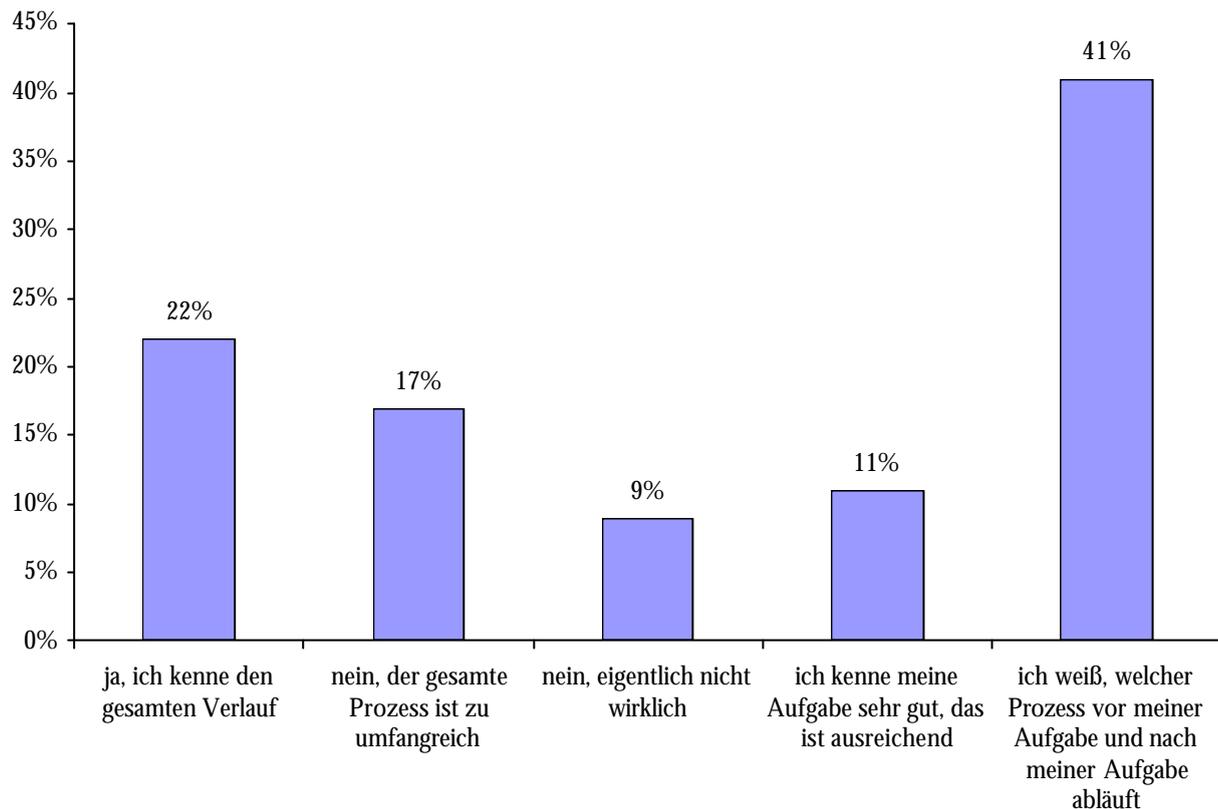
Problem konfrontiert sind, dass sie diese Informationen nicht einordnen können (9%) (vgl. Abb. A-29). Sie können anscheinend nicht ausmachen, welche technischen Vorteile sich dadurch für Kunden ergeben. Warum sind Produktkenntnisse wichtig? Mitarbeiter können sich auf der Grundlage einerseits mit dem Unternehmen identifizieren und andererseits nachvollziehen, welche Vorteile sich daraus für Kunden ergeben.

Abbildung A-29: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen, alle bekannt?



Immerhin wissen 41%, welche Aufgaben vor ihrer Arbeit und nach ihrer Arbeit stattfinden. Aber die Mehrheit kann ihre Aufgabe und damit auch die Bedeutung ihrer Aufgabe für den Gesamtprozess zum Kunden nicht einordnen. So geben 17% an, dass der gesamte Prozess, also vom Marketing bis zum Endkunden, zu umfangreich sei, um diesen nachvollziehen zu können. 9% der Befragten kennen den Prozessverlauf kaum. 11% sind damit zufrieden, ihre Aufgabe zu kennen (vgl. Abb. A-30). Die Folge ist, dass sich ein ausgeprägtes Abteilungsdenken entwickelt, welches eine gemeinsame prozessübergreifende Sichtweise verhindert. Da zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Arbeitsbereiche keine organisierten Arbeitstreffen stattfinden, wird das Abteilungsdenken aufrechterhalten.

Abbildung A-30: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut?



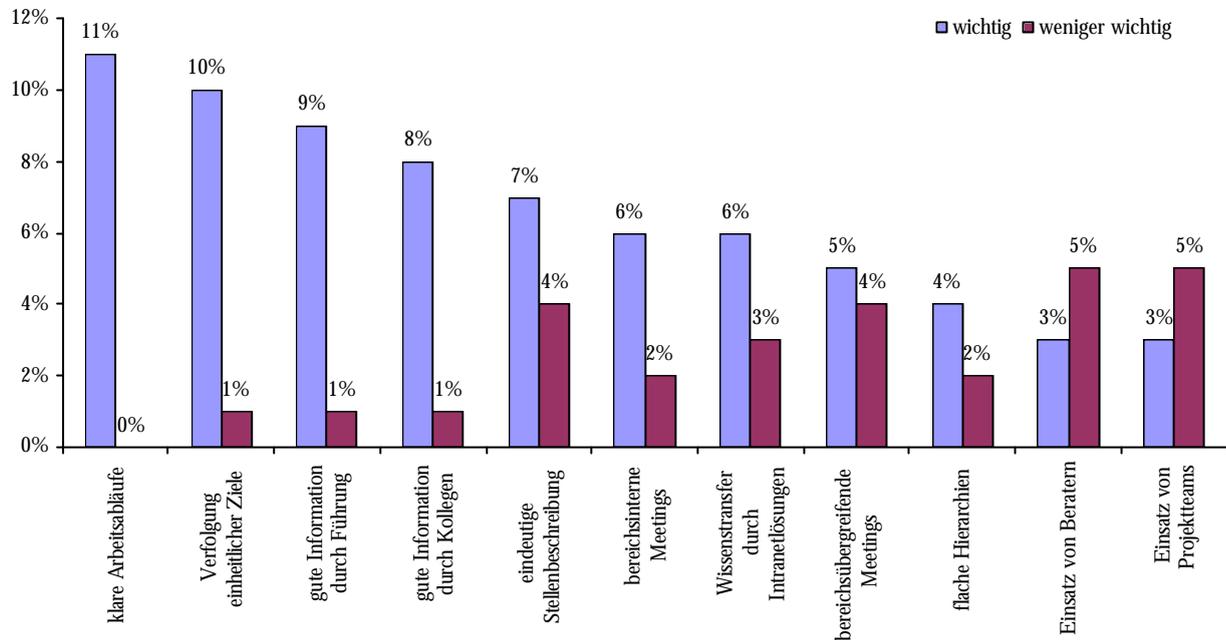
3.3.3.6. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter der Auftragssteuerung zum Zeitpunkt der Erhebung

Die Tatsache, dass Mitarbeiter die Prozesse kaum kennen, bedingt, dass ihnen die Arbeitsabläufe auch nicht klar sind. Es erscheint nachvollziehbar, dass ihrer Ansicht nach die Zusammenarbeit verbessert werden könnte, wenn bezüglich der Abläufe mehr Transparenz herrschen würde (11%). Damit verbunden äußern sie die Notwendigkeit einheitlicher Ziele (10%). Sie haben demnach den Eindruck, dass die verschiedenen Bereiche und deren Mitarbeiter unterschiedliche Interessen verfolgen (vgl. Abb. A-31). Ein übergeordnetes gemeinsames Ziel scheint ihnen nicht klar zu sein. Bislang scheint auch die Informationspolitik der Führungskräfte und Mitarbeiter nicht zufriedenstellend zu sein (vgl. Abb. A-31). So bewerten die Befragten gute Information durch Führung und Kollegen als wichtig. Hier geht es wahrscheinlich nicht per se um ein Mehr an Information, sondern „gute Information“ meint im Sinne der Befragten eventuell, verständliche und damit verwertbare Information. So hat die teilnehmende Beobachtung ergeben, dass Abteilungstreffen dazu dienen, Mitarbeiter über Veränderungen etc. zu informieren, aber sie werden nicht dazu motiviert, in Dialog zu treten. Sie erhalten wenig Hintergrundwissen und damit auch kaum Begründungen oder Erklärungen. Es wird ein Sachverhalt deutlich gemacht, ohne dass Begründungen mitgeliefert werden.

In dem Einsatz von Beratern als auch in dem Einsatz von Projektteams sehen die Befragten keine geeigneten Maßnahmen, die Zusammenarbeit zu verbessern. Das könnte daran liegen, dass sie Beratern aufgrund ihrer begrenzten Informationen zu den internen Verhältnissen die Kompetenz absprechen, Arbeitszusammenhänge in ihrem Sinne beurteilen zu können. Die Tatsache, dass sie auch Projektteams als weniger wichtig zur Förderung der Zusammenarbeit einstufen, könnte damit zusammenhängen, dass sie eher eine Verbesserung im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit suchen. Projekte sind zeitlich befristet und orientieren sich an einem

Projektziel. Sie finden in der Regel zusätzlich zu den alltäglichen Aufgaben statt. Offensichtlich erkennen sie in diesen Arbeitsformen keine wichtige Funktion, um die Zusammenarbeit insgesamt zu verbessern (vgl. Abb. A-31).

Abbildung A-31: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?



Arbeitsformen, die darauf abzielen, dass es zu Austauschprozessen während der Arbeit kommt, würden die Mitarbeiter der Auftragssteuerung eher befürworten. So geben 77% der Befragten an, dass sie in Arbeitstreffen mit Mitarbeitern Vorteile für ihre Arbeit erkennen. Sie gehen davon aus, dass sie in gemeinsamen Arbeitstreffen Probleme schneller thematisieren und lösen können. Nur 23% der Mitarbeiter stufen gemeinsame Treffen als zu zeitaufwändig ein (vgl. Abb. A-32). Die Mehrheit der Befragten geht allerdings von den Vorteilen aus. Dem kritischen Zeitfaktor setzen sie entgegen, dass sie durch eine Besprechung und Klärung von Problemen mit Kollegen Zeit sparen, weil sie Probleme schneller lösen und bearbeiten können. Offensichtlich geht mehr Zeit damit verloren, Probleme alleine lösen zu müssen.

Abbildung A-32: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?

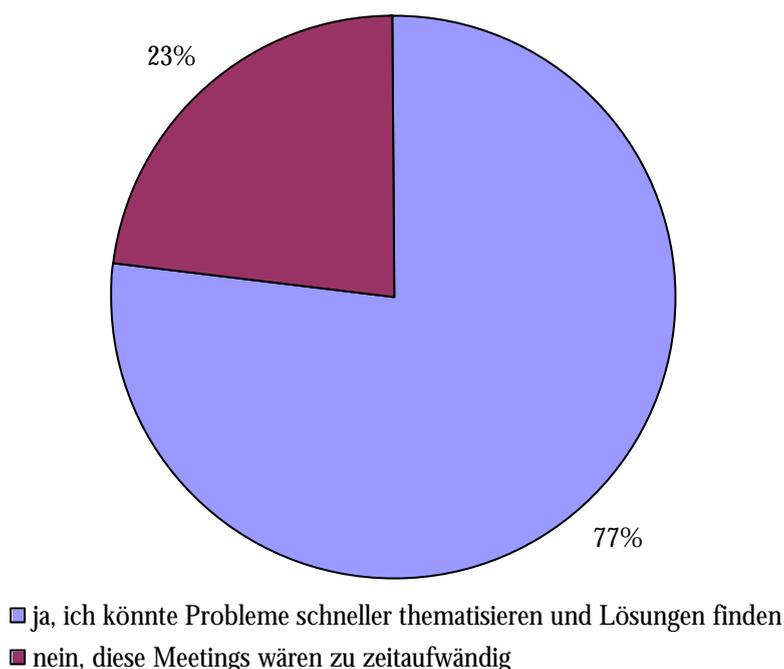
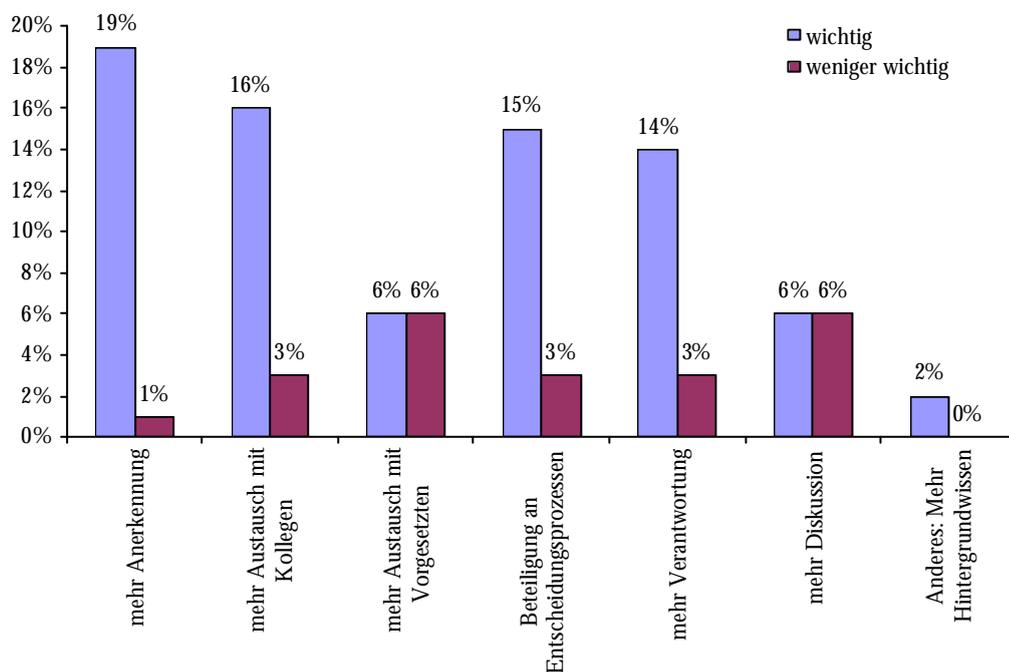


Abbildung A-33: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?

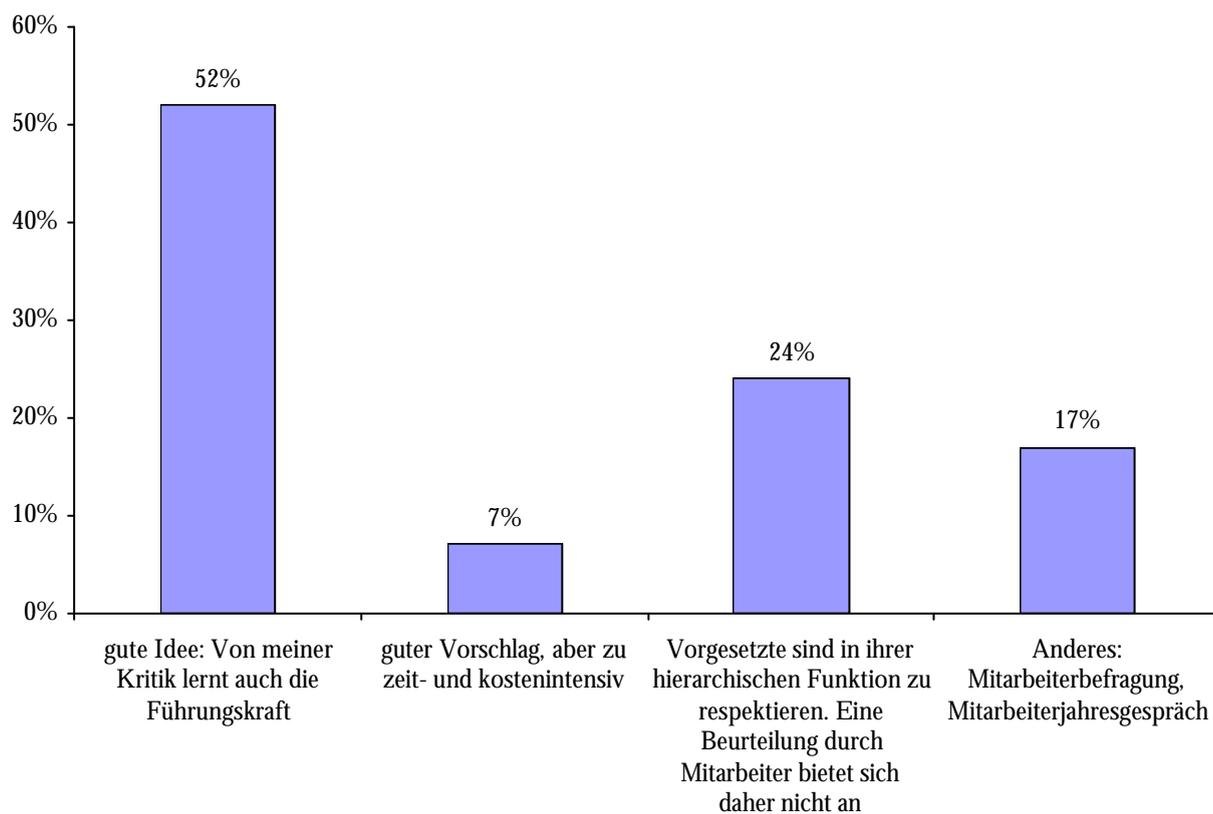


Auch in Abbildung A-33 wird noch einmal auf die Bedeutung des Austauschs mit Kollegen verwiesen. Die Mitarbeiter gehen nicht nur davon aus, dass sie in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern Probleme schneller lösen könnten, sondern sie nehmen darüber hinaus an, dass ihnen dadurch auch die Arbeit mehr Freude bereiten würde (19%). In den gegenwärtigen funktional ausgerichteten Strukturen scheinen sie bezüglich des Gefühls der Anerkennung Defizite zu verspüren. Die Befragten geben an, dass ihnen insbesondere das Gefühl der Anerkennung sehr wichtig wäre. Allerdings scheinen sie dieses Gefühl der Bestätigung nicht unbedingt bei ihren Vorgesetzten zu suchen. Anders als die Befragten des Auftragsmanagements,

ist für die Befragten der Auftragssteuerung ein verstärkter Austausch mit Vorgesetzten nicht so wichtig. Sie ziehen den Austausch mit Kollegen vor. Auch würden sie gerne stärker an Entscheidungsprozessen mitwirken. Eine verstärkte prozessübergreifende Zusammenarbeit könnte ein Forum sein, in dem sie Anerkennung für ihre Arbeit, für ihr Wissen und damit auch für ihre Ideen und Erfahrungswerte erhalten.

Trotz des jährlichen Mitarbeiterjahresgesprächs zeigt sich auch in der Auswertung der Auftragssteuerung mit knapper Mehrheit (52%) Interesse, unmittelbares Feedback an ihre Führungskraft zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe zu geben. Allerdings sind 24% der Befragten davon überzeugt, dass sich eine Beurteilung der Führungskräfte nicht anbietet. Sie würden eine entsprechende Bewertung eher als Missachtung der hierarchischen Funktion auffassen. 17% der Befragten halten eine entsprechende Befragung nicht für notwendig. Sie verweisen auf das Mitarbeiterjahresgespräch oder die jährliche Mitarbeiterbefragung. Einige stufen eine Befragung auch als unrealistisch ein. 7% der Mitarbeiter begrüßen die Idee, halten aber die Realisierung für zu zeit- und kostenaufwendig (vgl. Abb. A-34). Insgesamt macht eine knappe Mehrheit deutlich, dass sie in einer anonymen Mitarbeiterbefragung eine gute Möglichkeit sehen, Vorgesetzten unmittelbares Feedback zu ihrem Führungsverhalten zu geben. Sie sehen den Vorteil der Lernmöglichkeit der Führungskraft auf der Grundlage ihres kritischen Feedbacks.

Abbildung A-34: Was halten Sie davon, Ihre Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?

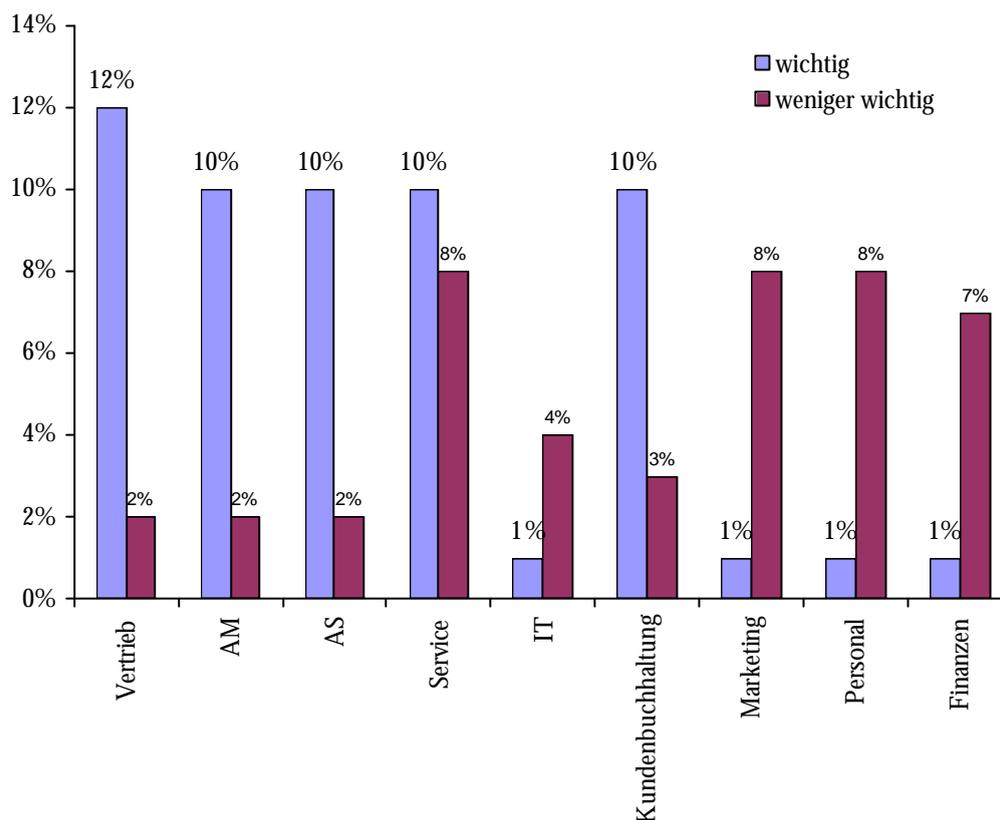


3.3.3.7. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen Beschwerdemanagement und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung

Die Mitarbeiter im Beschwerdemanagement sind für die Behebung von Kundenbeschwerden verantwortlich. Sie finden heraus, wo Probleme entstanden sind und wie diese gelöst werden

können. Beschwerden können auf falsche Produktangaben, fehlerhafte Rechnungen und unklare Terminangaben zurückgeführt werden. Bei der Klärung von Beschwerden sind daher auch Kontakte zu Bereichen wie Vertrieb, Auftragsmanagement, Auftragssteuerung, Kundenbuchhaltung und Service wichtig. Das bestätigen auch die Auswertungen der Mitarbeiter. So geben sie die Bereiche Vertrieb, Auftragssteuerung und Auftragsmanagement als die drei wichtigsten Bereiche an, wenn es darum geht, Beschwerden zu beheben. Danach folgen die Bereiche Service und Kundenbuchhaltung. Während die Bereiche Personal, Marketing und IT keine wichtige Rolle für die Behebung von Beschwerden einnehmen (vgl. Abb. A-35).

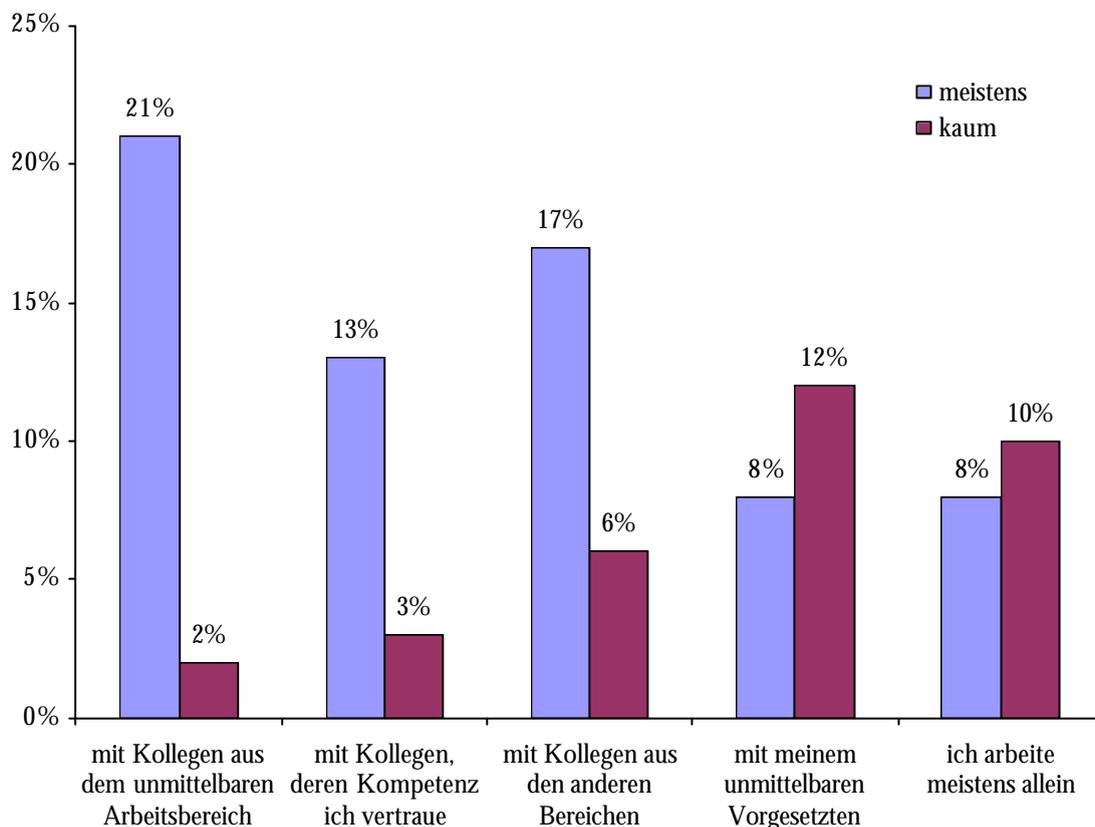
Abbildung A-35: Welche Bereiche sind bei der Behebung von Beschwerden wichtig?



Vergleichbar mit den Mitarbeitern der Bereiche Auftragsmanagement und Auftragssteuerung arbeiten auch die Mitarbeiter im Beschwerdemanagement am häufigsten mit den Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich zusammen. 21% der Befragten geben an, dass sie meistens mit ihren Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich zusammenarbeiten. An zweiter Stelle werden die Kollegen aus den anderen Bereichen als wichtige Ansprechpartner angegeben (17%). Da Beschwerden umfangreich sein können, ist die Notwendigkeit, zu anderen Bereichen Kontakt aufnehmen zu müssen, sehr hoch. An dritter Stelle spielen Kollegen eine wichtige Rolle, deren Kompetenz sie vertrauen, wobei das durchaus Kollegen aus den eigenen Bereichen, aber auch aus anderen Abteilungen sein können (13%). Der unmittelbare Vorgesetzte spielt auch für die Mitarbeiter im Beschwerdemanagement zur Klärung von Arbeitsanfragen kaum eine Rolle. Diese Aussage stimmt mit den Ergebnissen der Auftragssteuerung und des Auftragsmanagements überein (vgl. Abb. A-13 und Abb. A-24). Die starke Abteilungsorientierung macht sich auch in den Aussagen der Mitarbeiter des Beschwerdemanagements bemerkbar. Die Kollegen, die sie persönlich kennen und zu denen sie täglich Kontakt haben, sind auch ihre ersten Ansprechpartner, wenn die Mitarbeiter Arbeitsanfragen haben. Da sie Kollegen aus anderen Bereichen kaum persönlich kennen, haben sie auch keine Alternative, als mit ihren unmittelbaren Mitarbeitern zusammenzuarbeiten. Das ist per se kein Nachteil, allerdings bleiben die

Innovationspotenziale auf der Strecke. Das Beschwerdemanagement hat Zugang zu Kunden- und Produktwissen, welches auch für den Vertrieb und das Marketing von Interesse sein könnte. Sie kriegen durch ihre Erfahrung mit, bei welchen Produkten häufig Schwierigkeiten auftreten, welche Sonderwünsche Kunden haben oder wie die Servicequalität verbessert werden könnte. Dieses Wissen findet kaum Zugang in die anderen Bereiche (vgl. Abb. A-36).

Abbildung A-36: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?



Da auch das Beschwerdemanagement Ansprechpartner aus anderen Bereichen fast ausschließlich über Telefon (35%) und E-mail (31%) kennt, bleibt der Wissenstransfer begrenzt. Die Kommunikation über diese Medien reicht nicht aus, damit die Mitarbeiter des Vertriebs und des Auftragsmanagements sowie der Auftragssteuerung von dem Erfahrungswissen der Mitarbeiter des Beschwerdemanagements profitieren können. 29% der Befragten geben an, dass sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen durch eine frühere Zusammenarbeit kennen. Nur 5% der Befragten geben an, dass sie durch ihre Führungskraft mit Mitarbeitern aus anderen Bereichen bekannt gemacht wurden (vgl. Abb. A-37). Auch hier zeigt sich wieder, dass das Zusammenführen von Mitarbeitern nicht als Möglichkeit betrachtet wird, Innovationen in Form von Arbeitsablaufverbesserungen, Kundenorientierung, Produktverbesserungen durch prozessübergreifende Zusammenarbeit zu fördern.

Abbildung A-37: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?

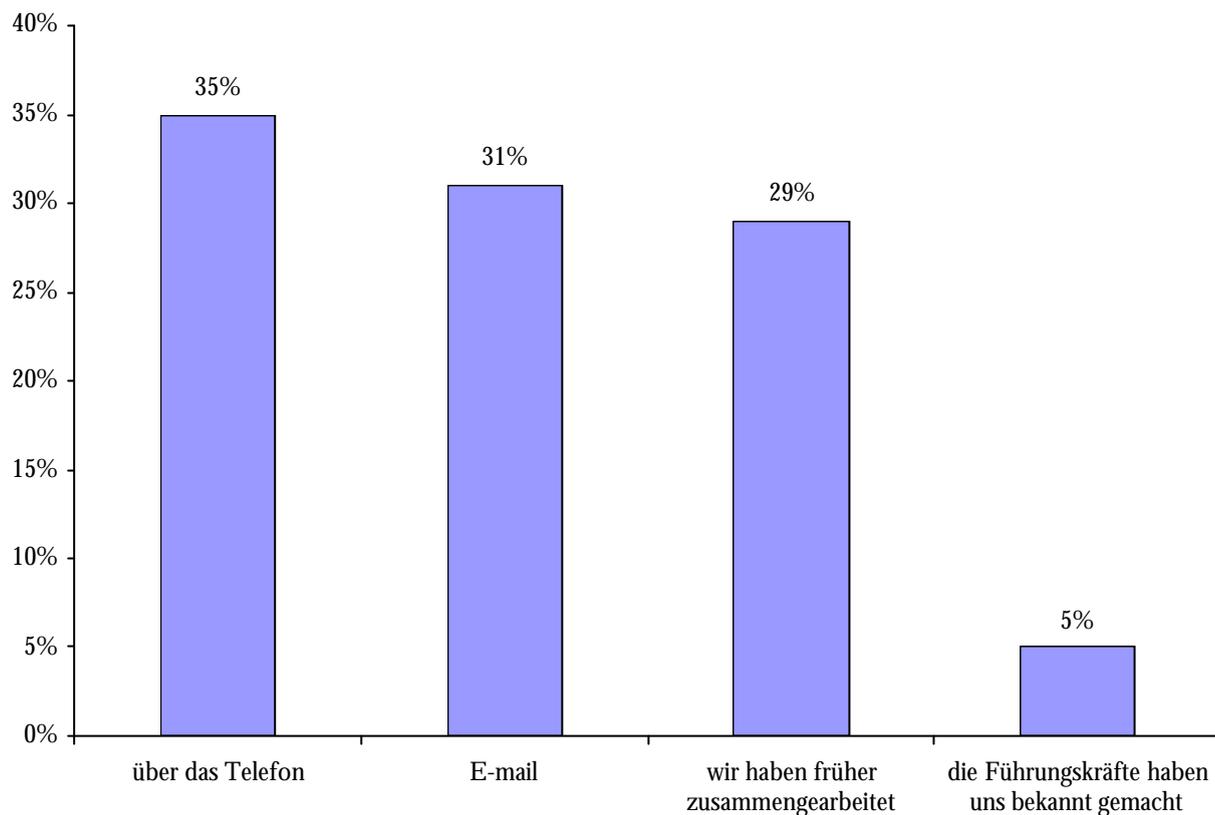
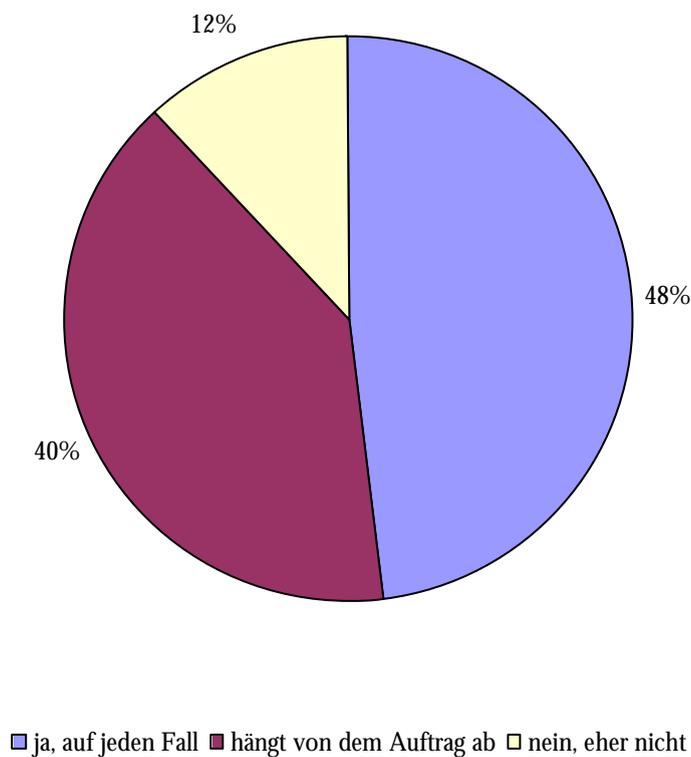


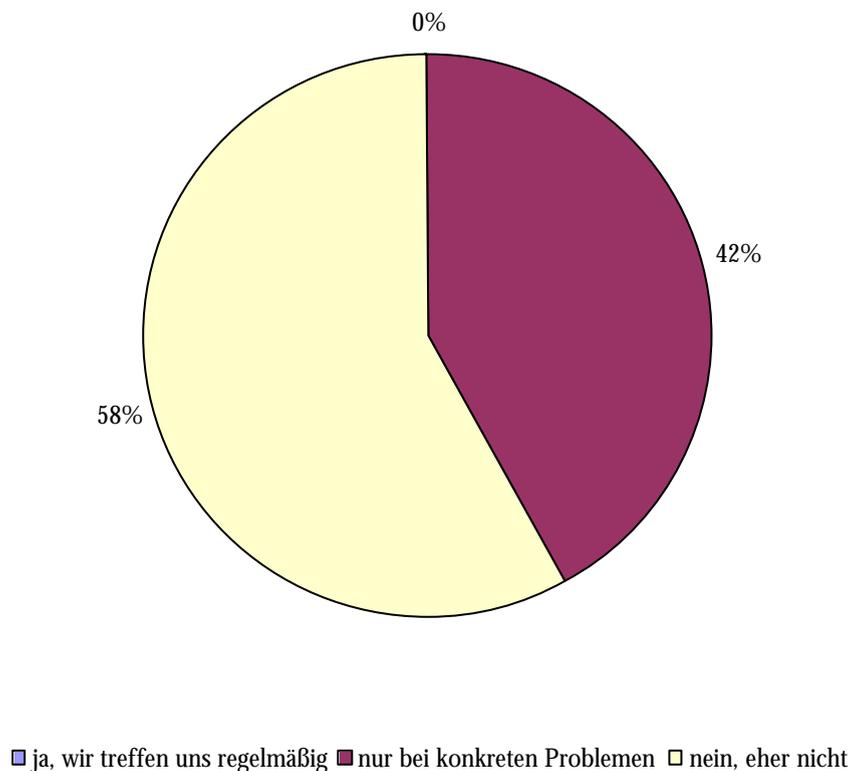
Abbildung A-38: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll?



Nur 12% der Befragten des Beschwerdemanagements finden die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen kaum sinnvoll, wenn es um die Lösung mancher Aufgaben geht. 48% der Mitarbeiter des Beschwerdemanagements sind der Ansicht, dass die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen grundsätzlich sinnvoll ist. Während 40% der Ansicht sind, dass die Frage der Unterstützung von dem jeweiligen Auftrag abhängt. Die Mehrheit stuft damit die Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Bereiche als sinnvoll ein (vgl. Abb. A-38).

Die Begrenzung auf die eigenen Abteilungsbelange wird noch dadurch manifestiert, dass zwischen den Mitarbeitern des Beschwerdemanagements und Mitarbeitern anderer Bereiche keine regelmäßigen Arbeitstreffen stattfinden. 42% der Befragten geben an, dass es bei konkreten Problemen zu Arbeitstreffen kommt. 58% der Befragten geben an, dass sie sich nicht regelmäßig mit Kollegen aus anderen Bereichen treffen. Spontane und konkret problembezogene Treffen dürften kaum ausreichen, um prozessübergreifend Erfahrungswerte auszutauschen und ein vertieftes Wissen über Prozessabläufe, Kundenanliegen und Produktkenntnisse auszutauschen und gemeinsam neue Verbesserungspotenziale zu erschließen (vgl. Abb. A-39).

Abbildung A-39: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?

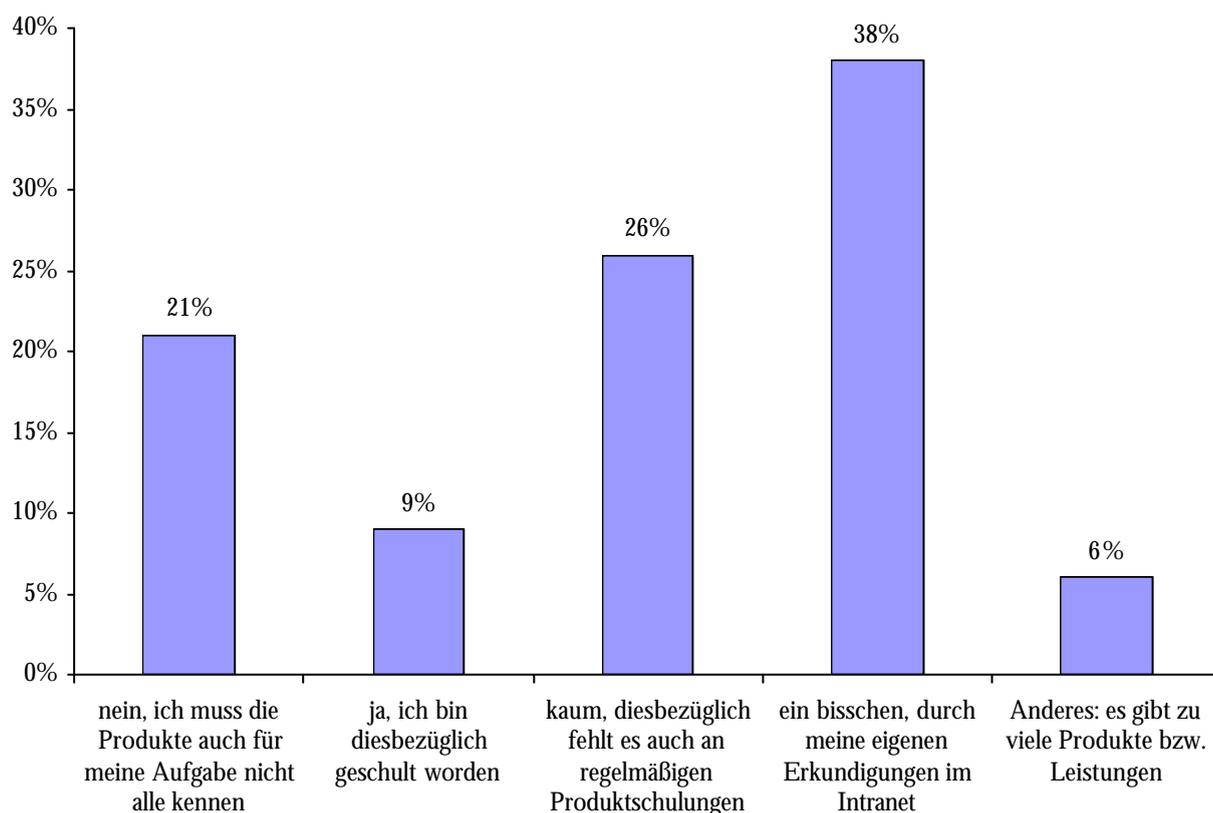


3.3.3.8. Wissensdefizite im Bereich Beschwerdemanagement zum Zeitpunkt der Erhebung

Bei der Frage nach den Produktkenntnissen geben nur 9% der Befragten an, dass sie aufgrund von Schulungen mit den Produkten vertraut sind. 26% der Befragten kennen die Produkte kaum und führen dies auch auf ein unzureichendes Angebot an Produktschulungen zurück. 21% der Befragten sind der Ansicht, dass sie die Produkte zur Bewältigung ihrer Aufgaben auch nicht alle kennen müssen. 38% der Befragten entwickeln Produktkenntnisse durch eigene Erkundigungen im Intranet. Vergleichbar mit den Mitarbeitern des Auftragsmanagements und der Auftragssteuerung verfügt mehr als die Hälfte der Mitarbeiter nur über geringe

Produktkenntnisse. Das ist ein äußerst schwaches Ergebnis, wenn berücksichtigt wird, dass sich auch Beschwerdeanfragen auf technische Fragen beziehen könnten, auf die Mitarbeiter kaum Auskunft geben können. Dahingehend ist das Ergebnis erstaunlich, da zumindest Erfahrungswerte vorliegen müssten, bei welchen Produktleistungen häufig Beschwerden anfallen und welcher Art die Beschwerden sind. Kunden und ihre Beschwerden könnten also selbst eine Quelle darstellen, Produkte und Leistungen und ihre Schwächen besser kennen zu lernen. Diesbezüglich geht nichts aus den Auswertungen hervor. Die Tatsache, dass nur 9% eindeutig bejahen, Produkte zu kennen, ist ein mangelhaftes Ergebnis. Hier entsteht der Eindruck, dass Beschwerden eher entgegengenommen und verwaltet werden, als dass dem Kunden auf der Grundlage von Produktkenntnissen Hilfe und Klärung in Zusammenhang mit Produkten gegeben werden können. Im Rahmen der Organisation scheint auf eine gute Servicequalität durch geschulte Mitarbeiter im Beschwerdemanagement kaum Wert gelegt zu werden. Hier liegen vergleichbare Wissensdefizite vor wie bei den Angaben zum Auftragsmanagement und zu der Auftragssteuerung. Allerdings wirken sich geringe Produkt- und Leistungskenntnisse im Beschwerdemanagement noch nachteiliger aus, da sie unmittelbar mit Beschwerden von Kunden zu tun haben (vgl. Abb. A-40).

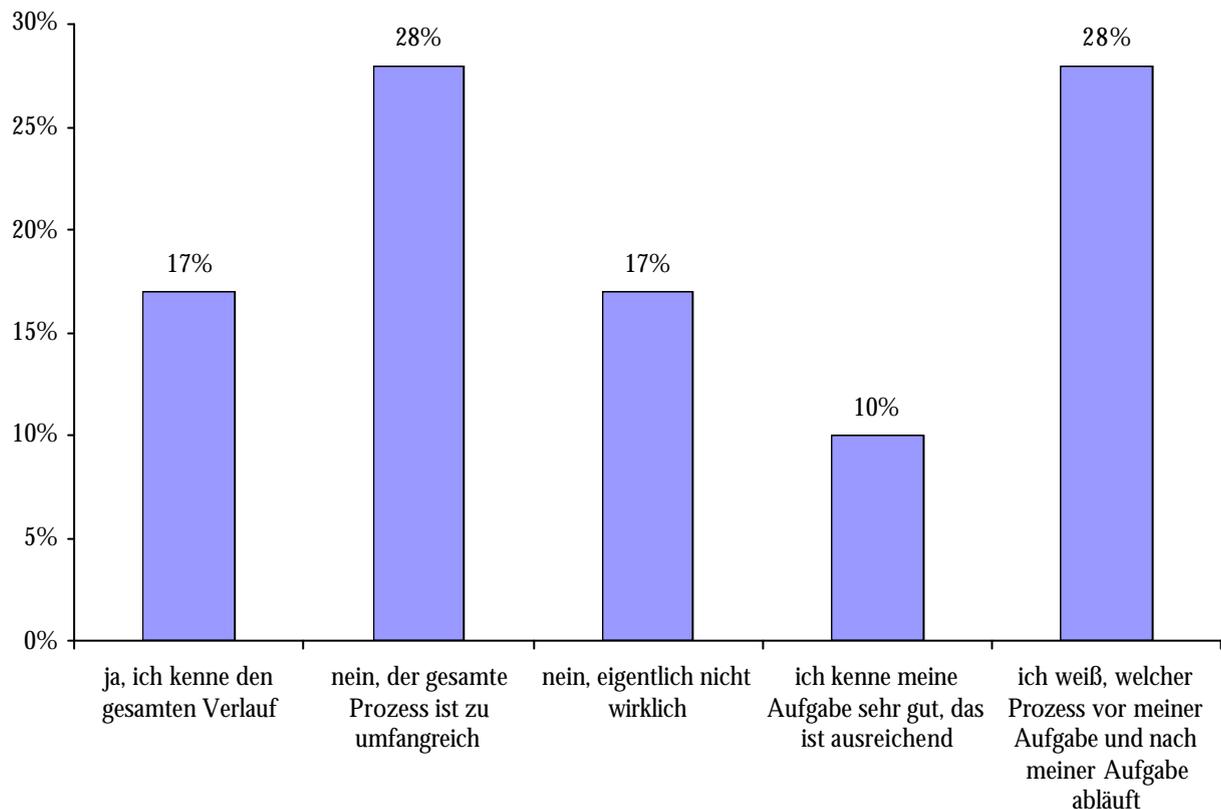
Abbildung A-40: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Beschwerden beziehen, alle bekannt?



Wissensdefizite liegen auch bei den Prozesskenntnissen vor. Nur 17% geben an, den gesamten Prozessverlauf vom Marketing der Telekom-T-Com bis zum Endkunden zu kennen. 28% der Befragten sind der Ansicht, dass der gesamte Prozessverlauf zu umfangreich sei, um diesen kennen zu können. Weitere 28% der Befragten wissen zumindest, welche Aufgaben vorgelagert und nachgelagert ablaufen. 17% der Befragten geben an, den Prozessverlauf nicht wirklich zu kennen, und 10% sind damit zufrieden, ihre Aufgabe zu kennen. Die Auswertung zeigt, wie stark die Ausrichtung auf die eigene Arbeit bzw. auf die Begrenzung der Abteilungsanforderungen ist.

Bis auf 17% der Mitarbeiter kann sich die Mehrheit der Mitarbeiter nicht in die Gesamtstruktur des Unternehmens einordnen. Die Mehrheit weiß nicht, welchen Stellenwert ihre Aufgabe im Gesamtverlauf einnimmt. Führungskräfte scheinen es offenbar nicht als ihre Aufgabe zu betrachten, die Mitarbeiter bezüglich ihrer Aufgabe im Gesamtverlauf aufzuklären (vgl. Abb. A-41).

Abbildung A-41: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut?

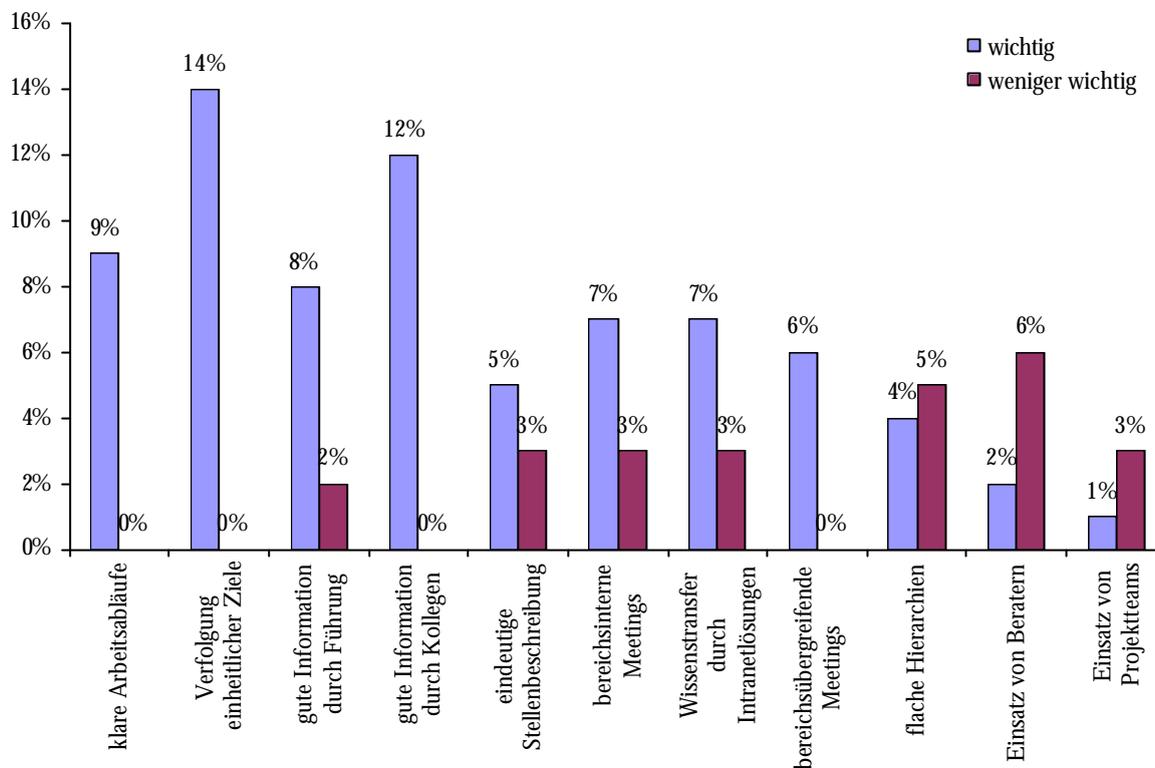


3.3.3.9. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter des Beschwerdemanagements zum Zeitpunkt der Erhebung

Der Einsatz von Beratern und die Bildung flacher Hierarchien betrachten die Mitarbeiter des Beschwerdemanagements nicht als geeignete Maßnahmen, um die Zusammenarbeit zu fördern. Gute Information durch Kollegen und die Verfolgung einheitlicher Ziele geben die Befragten als besonders wichtig an. Da sie mit Kollegen aus anderen Prozessen kaum Kontakt haben, ist nachvollziehbar, dass ein Informationsdefizit vorliegt. Die Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsbereich werden über vergleichbare Informationen verfügen. Das scheint nicht ausreichend zu sein. Zumal sich auch der prozessübergreifende Austausch mit Kollegen auf Telefon und E-mail beschränkt. So können sie auch nur begrenzt in Erfahrung bringen, ob einheitliche Ziele zwischen ihnen und anderen Abteilungen vorliegen. Gleichzeitig kann das stark abteilungsbezogene Arbeiten dazu führen, dass einheitliche Ziele kaum verfolgt werden und daher der Wunsch nach einheitlicher Zielsetzung zur Verbesserung der Zusammenarbeit als besonders wichtig eingestuft wird. Wissenstransfer durch Intranetlösungen wird zwar auch als wichtig eingestuft, fällt aber hinter Maßnahmen zurück, die auf eine Verbesserung der unmittelbaren Kommunikation durch Kollegen abzielen. So werden bereichsinterne und bereichsübergreifende Arbeitstreffen als wichtig angegeben, um die Zusammenarbeit zu fördern. Insgesamt gehen die Mitarbeiter davon aus, dass die Zusammenarbeit verbessert werden kann,

wenn sie mehr Wissen entwickeln können und zwar durch Kollegen, über klare Arbeitsabläufe, durch Führungskräfte und durch das Verfolgen einheitlicher Ziele (vgl. Abb. A-42).

Abbildung A-42: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?



Die letzte Abbildung hat gezeigt, dass die Mitarbeiter des Beschwerdemanagements insbesondere gute Information durch Kollegen als wichtig einstufen. In dem Zusammenhang ergänzt sich folgende Auswertung. 77% der Befragten würden prozessübergreifende Arbeitstreffen befürworten, da sie davon ausgehen, dadurch Probleme schneller thematisieren und Lösungen finden zu können. 23% der Befragten sind der Ansicht, dass entsprechende Treffen zu zeitaufwändig wären. Die Mehrheit ist allerdings davon überzeugt, dass sich der Zeitaufwand für solche Begegnungen in der Arbeit positiv bemerkbar macht. Durch die gemeinsame schnelle Klärung von Problemen kann Zeit im Prozess der Arbeit eingespart werden. Wie auch bei der Auswertung zum Auftragsmanagement und der Auftragssteuerung wird hier deutlich, dass durch das Fehlen solcher prozessübergreifenden Begegnungen Probleme offenbar nur schwer und zeitaufwändig gelöst werden können (vgl. Abb. A-43).

Abbildung A-43: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?

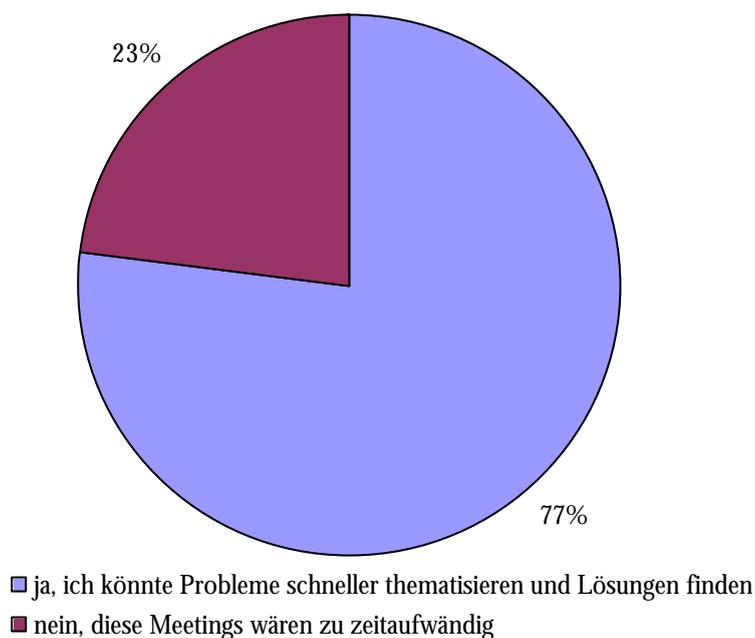
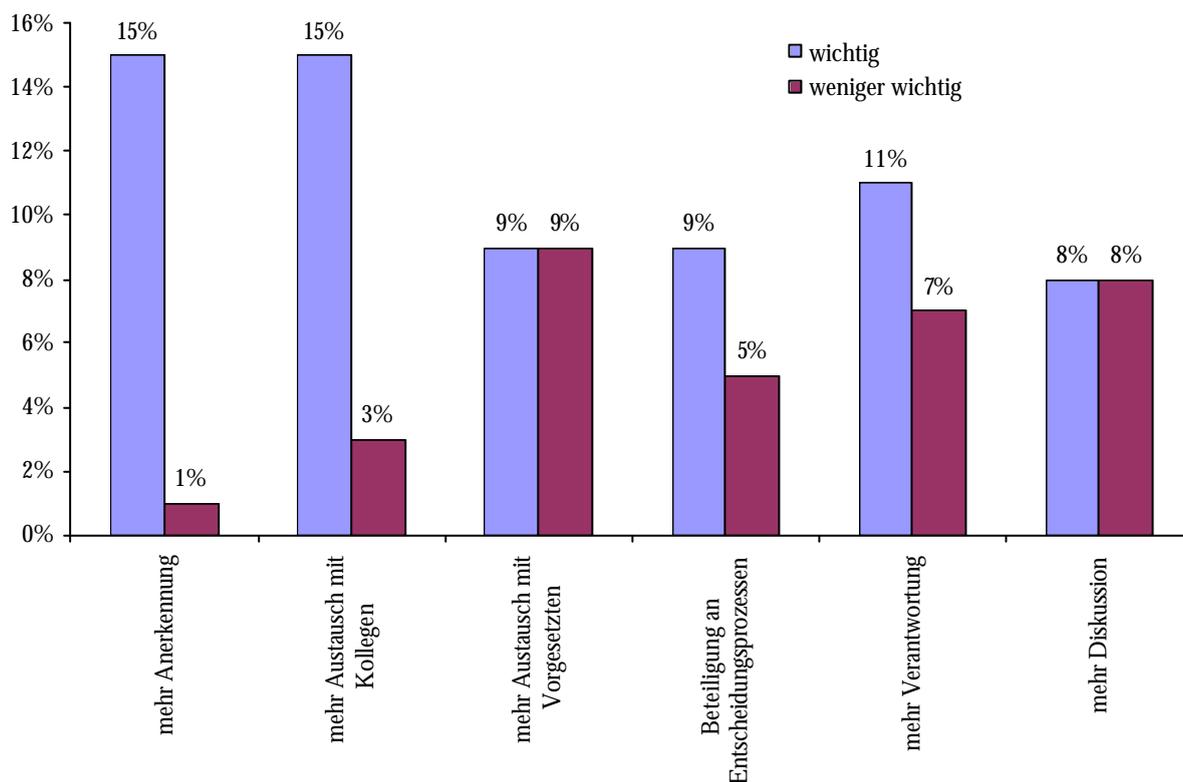


Abbildung A-44: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?

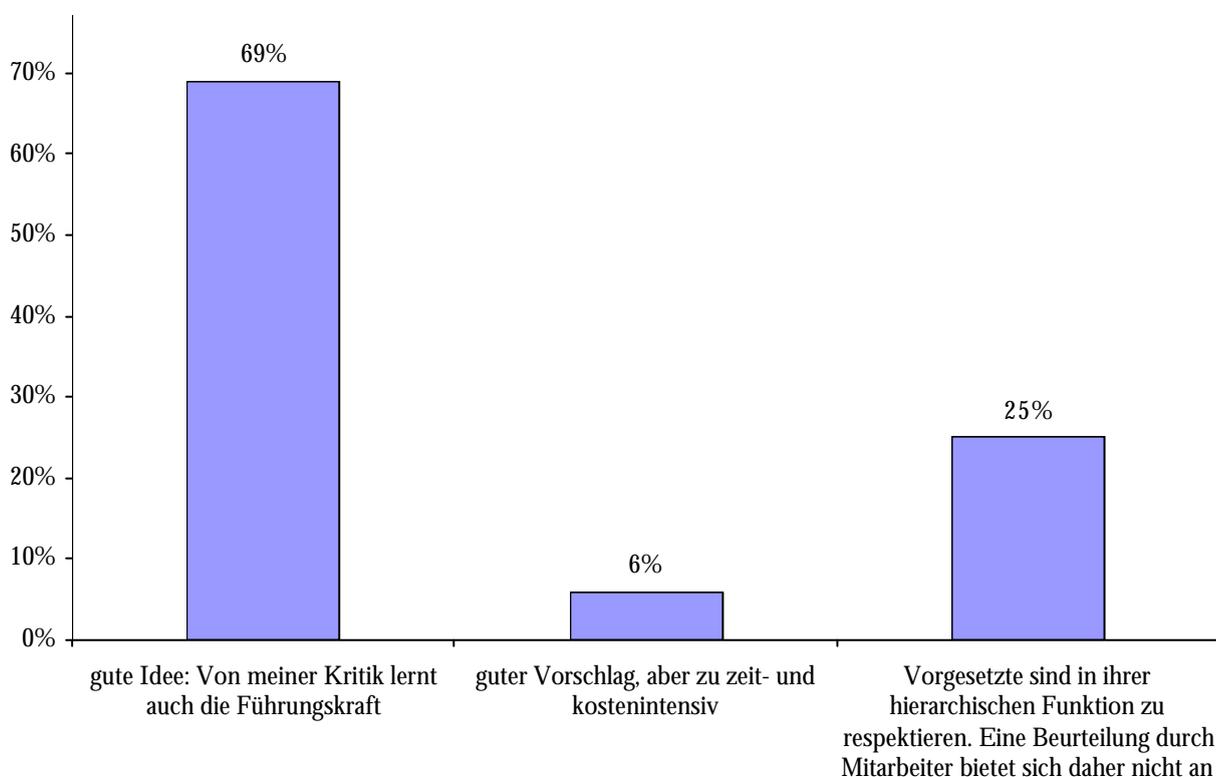


Ein verstärkter Austausch mit Kollegen scheint sich auch motivierend auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter auswirken zu können. 15% der Befragten stufen den Austausch mit Kollegen bei der Frage: „Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit“ als besonders wichtig ein (vgl. Abb. A-44). Vergleichbar wichtig ist der Wunsch nach mehr Anerkennung. Dieses Bedürfnis scheinen sie eher mit mehr Verantwortung und Beteiligung an Entscheidungsprozessen zu verbinden als z.B. mit mehr Austausch mit Vorgesetzten. Dieser ist ihrer Ansicht nach nicht so wichtig. Die

Auswertung macht deutlich, dass die Mitarbeiter insgesamt ein starkes Bedürfnis nach mehr Entscheidungsspielräumen und mehr Verantwortung verspüren. In der gegenwärtigen Arbeitssituation bleiben diese Bedürfnisse offenbar unberücksichtigt. Auch hier decken sich die Aussagen mit denen des Auftragsmanagements und der Auftragssteuerung.

Nur eine Minderheit von 25% ist davon überzeugt, dass sich eine Beurteilung der Führungskräfte durch Mitarbeiter nicht anbiete, da diese in ihrer hierarchischen Funktion zu respektieren seien. Die Mehrheit von 69% der Befragten hält es durchaus für legitim, auch ihre unmittelbare Führungskraft durch eine anonyme abteilungsbezogene Abfrage zu beurteilen. Sie gehen davon aus, dass ihre Führungskraft auch von ihrer Kritik lernen könnte (vgl. Abb. 45). Auch hier überschneiden sich die Ergebnisse mit denen des Auftragsmanagements und der Auftragssteuerung.

Abbildung A-45: Was halten Sie davon, Ihre unmittelbare Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?



3.3.4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Insgesamt deutet die Auswertung darauf hin, dass die Organisation stark abteilungsorientiert ausgerichtet ist. Das hat zur Folge, dass sich das Wissen der Mitarbeiter darauf beschränkt, gestellte Aufgaben ausführen zu können. Der Prozessverlauf und die Qualität der Produkte sind ihnen weitestgehend fremd. Darüber hinaus haben sie kaum die Möglichkeit, vom Wissen anderer Abteilungsmitarbeiter zu profitieren. Die Organisation an dem untersuchten Standort fördert keinen ausreichenden prozessübergreifenden Austausch zwischen den Mitarbeitern. Letztendlich arbeiten die Mitarbeiter mit ihrem Wissen isoliert in ihren Abteilungen. Kontakte zu anderen Abteilungen werden primär über unpersönliche Medien wie Telefon und E-mail hergestellt. Das heißt, der Transfer von Wissen beschränkt sich auf explizites Wissen, um konkrete Anfragen mit anderen Mitarbeitern zu klären. Die Möglichkeit, Erfahrungswerte, Ideen und unterschiedliche Sichtweisen auszutauschen, ist fast nicht gegeben. Das implizite Wissen der

Mitarbeiter bleibt in der Organisation weitestgehend unberücksichtigt. Eine gemeinsame Ausrichtung auf Kunden wird weder durch die Organisation noch durch Führungskräfte gefördert. Zumal das ein Bewusstsein von Gemeinsamkeit voraussetzen würde, welches weder durch Führungskräfte noch durch die Organisation unterstützt wird. In der Geschäftskundenniederlassung lassen sich ergänzend zur abteilungsorientierten Organisationsstruktur keine organisierten Arbeitsformen finden, die es Mitarbeitern ermöglichen würden, sich prozessübergreifend auszutauschen. Ein geringer Anteil in der Auswertung zum Auftragsmanagement deutet darauf hin, dass sich Mitarbeiter im Auftragsmanagement regelmäßig mit Mitarbeitern anderer Bereiche informell treffen, um sich auszutauschen (vgl. Abb. A-17). Fehlende prozessübergreifende Arbeitsformen werden von vielen der befragten Mitarbeiter in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement bemängelt. Die Auswertung zeigt für alle Bereiche, dass sich die Mitarbeiter mehr Austausch mit Kollegen und mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräume wünschen. Darüber hinaus ist die Mehrheit der Befragten der Auftragsabwicklung davon überzeugt, dass durch prozessübergreifende Arbeitsformen Probleme nicht nur schneller thematisiert, sondern auch zügiger gelöst werden können. Die Mitarbeiter des Vertriebs würden sich gerne in die Marketingplanung einbringen. Die Marketingmitarbeiter würden sich über eine verstärkte Zusammenarbeit mit dem Vertrieb freuen. Darüber hinaus würden sie gerne zusammen mit Vertriebsmitarbeitern zum Kunden fahren. Potenzielle Vorurteile zwischen den Mitarbeitern des Vertriebs und des Marketings sind zumindest im Rahmen dieser Auswertung nicht erkennbar. Die Mitarbeiter der Auftragsabwicklung würden sich insgesamt über mehr Anerkennung ihrer Arbeit freuen. Darüber hinaus wünschen sie sich mehr Verantwortung, mehr Austausch mit Kollegen und erweiterte Entscheidungsprozesse. Als Gesamtergebnis für die Auswertung zur Geschäftskundenniederlassung A kann festgehalten werden, dass die funktionale Ausrichtung der Organisation einen prozessübergreifenden Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern ausbremst. Die Mitarbeiter hätten die Bereitschaft, sich mehr für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen, als es ihnen die Organisation ermöglicht. Die Ergebnisse sind insofern überraschend, als dass die fortwährenden Deregulierungsmaßnahmen und der anhaltende Personalabbau noch nicht dazu geführt haben, dass sie ihr umfangreiches Wissen dem Unternehmen nur begrenzt zur Verfügung stellen möchten. Sie wünschen sich nach wie vor mehr Anerkennung, mehr Austausch, gute Information, mehr Verantwortung, mehr Entscheidungsmöglichkeiten, einheitliche Ziele, klare Arbeitsabläufe. Sie haben die Bereitschaft, sich als Wissensträger aktiv einzubringen. Nur das Unternehmen T-Com scheint noch mit der Vergangenheit zu hadern und nicht aufgeben zu wollen.

3.4. Auswertung der Geschäftskundenniederlassung B

3.4.1. Gesammelte Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung B

Viele Abteilungen haben aus ihrer Sicht formuliert, was sie alles unternehmen, um die Zusammenarbeit zu unterstützen. Für die Untersuchung waren allerdings nur die Maßnahmen interessant, die sich konkret auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung beziehen. Von den genannten Initiativen zur Verbesserung des Wissensaustausches ging aus keiner hervor, dass Mitarbeiter sich unmittelbar prozessübergreifend im Wissensaustausch befinden. Wie die Tabelle 3 deutlich macht, finden prozessübergreifende Treffen institutionalisierter Art primär auf der Leitungsebene statt. Die Mitarbeiter haben keinen Zugang zu prozessübergreifenden Arbeitsformen. Obwohl das Schreiben auf die Bedeutung der Zusammenarbeit hingewiesen hat, waren die Rückläufe an beispielhaften Maßnahmen darauf

ausgerichtet, Maßnahmen zu nennen, die zu einer Steigerung der Effizienz in den eigenen Abteilungen geführt haben, wie z.B. die IT-Tools für die Vertriebseinheit M1 oder die Produktspezialisten. Sicherlich sind das auch wichtige Maßnahmen, um das Wissen in einem Bereich effizienter nutzen zu können. Allerdings wird die Abteilungsorientierung durch solche Maßnahmen nicht geschwächt. In einem Geschäftskundencenter wurde auf die räumliche Nähe zwischen den Bereichen Auftragsabwicklung, Marketing und Vertrieb verwiesen, um die Zusammenarbeit zu fördern. Darüber hinaus wurden Beispiele angeführt, wie jährliches Sommerfest oder Adventskaffee, um die Zusammenarbeit zu fördern. Auch treffen sich dort die Sekretariate monatlich zum Informationsaustausch. Systematisch prozessübergreifende Arbeitsformen, wie Qualitätszirkel, Lernstätten oder Wissensgemeinschaften, konnten auch in dieser Geschäftskundenniederlassung nicht gefunden werden.

Tabelle 3: Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung B

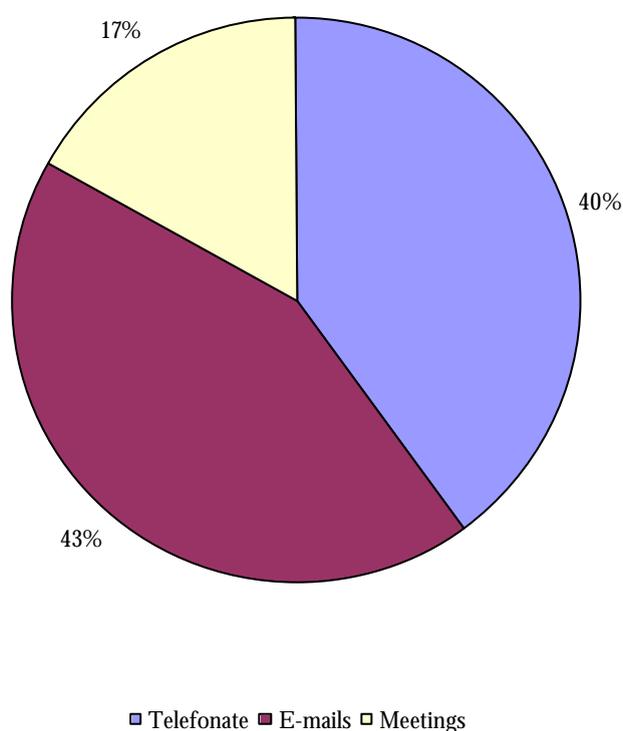
Wissensinstrumente in der GK NL B	Bereichsinterne Maßnahmen	Bereichsübergreifende Maßnahmen A: Leitungsebene	B: Mitarbeiter
Marketing			
Vertrieb	<p>IT-Tools: Das Gärtner Tool und das Hüttner Tool Diese Tools ermöglichen Potenzialanalysen von Kunden (Umsatz von Kunden, Daten über bereits vorhandene Produkte beim Kunden) in der Vertriebseinheit M1, Teamleistung ist für Mitarbeiter und Vorgesetzte ersichtlich, individuelle Leistungseinschätzung möglich, da Arbeitseinsatz im Tool abgerufen werden kann, transparente Arbeitsleistung der Mitarbeiter ermöglicht unmittelbaren Vorgesetzten gezieltes Coaching. Die Tools sind von unterschiedlichen Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten entwickelt worden, daher auch die unterschiedlichen Namen. Das Leistungspotenzial ist vergleichbar.</p> <p>Produktspezialisten: Mitarbeiter, die sich mit bestimmten Produkten sehr gut auskennen, werden für ihre unmittelbaren Kollegen offiziell Ansprechpartner für diese Produkte in der Vertriebseinheit M1. Eine Namensliste mit den Produktspezialisten ist im Gärtner-Tool hinterlegt. Die Mitarbeiter können gegebenenfalls Kontakt zu ihnen aufnehmen.</p> <p>Regelmäßige Projekttreffen in den Vertriebsteams.</p>	<p>Nahstellenmeetings: Regelmäßige Treffen zwischen Leitern des Vertriebsinnendienstes und der Auftragsabwicklung. Regelmäßige Treffen zwischen Teamleitern der Vertriebseinheiten und der Auftragsabwicklung.</p>	
Auftragsabwicklung	<p>IT-Tools: Elektronische Verwaltung von Aufträgen zwischen der Auftragsabwicklung und dem Vertrieb. Papierlose Schnittstelle zwischen Vertrieb und Auftragsabwicklung ermöglicht elektronische Zuordnung von Aufträgen an die einzelnen Bearbeiter.</p>		Persönliche Bekanntmachung der Mitarbeiter des Bereichs Auftragsmanagement und der Mitarbeiter der Vertriebseinheit M1.

3.4.2. Bestandsaufnahme: Wissenstransfer zwischen Marketing und Vertrieb

3.4.2.1. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung

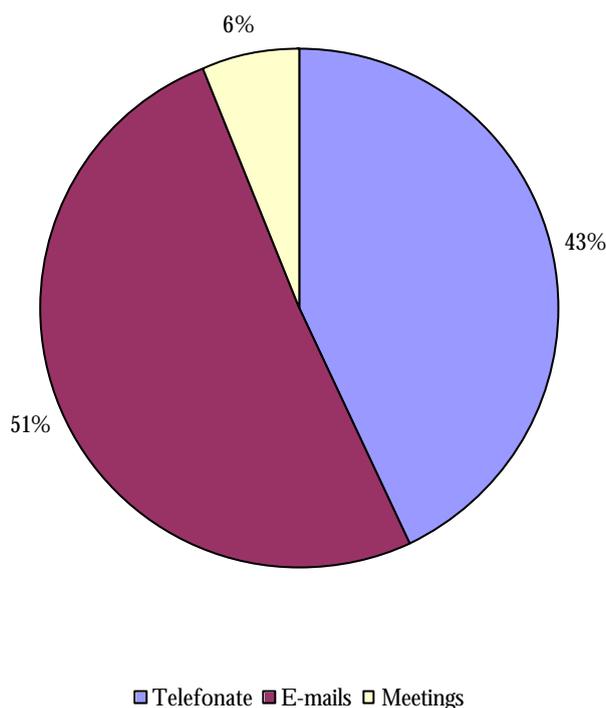
Der Kontakt zwischen Marketing und Vertrieb in der Geschäftskundenniederlassung B findet primär über Telefon (40%) und E-mail (43%) statt. Persönliche Treffen zwischen Mitarbeitern der Bereiche sind die Ausnahme und nicht die Regel. Nur 17% der Befragten des Marketings geben an, dass es zu Arbeitstreffen mit dem Vertrieb kommt (vgl. Abb. B-1).

Abbildung B-1: Art des Kontaktes (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)



Die befragten Vertriebsmitarbeiter schätzen die Anzahl an Arbeitstreffen noch geringer ein. So geben nur 6% an, dass es zu Meetings mit den Marketingmitarbeitern kommt. 43% der Befragten geben an, dass der Kontakt zu Marketingmitarbeitern telefonisch stattfindet. Weitere 51% geben E-mail als primäres Medium zum Austausch mit den Marketingmitarbeitern an (vgl. Abb. B-2).

Abbildung B-2: Art des Kontaktes (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)



Die recht deutliche Abweichung bezüglich der Einschätzung der Anzahl an Meetings zwischen den Angaben der Marketing (17%) - und Vertriebsmitarbeiter (6%) ist überraschend (vgl. Abb. B-1 und Abb. B-2). Das könnte damit zusammenhängen, dass die Gründe für den Kontakt zwischen Marketing und Vertrieb primär in der Ausrichtung von Mailingaktionen, Veranstaltungen von Events liegen, also in Tätigkeiten, die verstärkt vom Marketing wahrgenommen werden. Klärungsbedarf geht eventuell stärker vom Marketing aus. Vielleicht reichen dann auch E-mail und Telefon aus Sicht des Marketings nicht aus, und ein Arbeitstreffen mit dem Vertrieb wird vom Marketing gesucht, um komplexere Fragen mit dem Vertrieb zu klären. Immerhin geben 18% der Marketingmitarbeiter an, dass die Kontaktaufnahme zum Vertrieb auch gesucht wird, um Informationen über Wettbewerber zur Verfügung zu stellen (vgl. Abb. 3). Der Vertrieb macht diesbezüglich keine Angaben (vgl. Abb. B-4). Es kann sein, dass mit dieser Initiative Treffen vom Marketing verbunden sind, die dem Vertrieb nicht bewusst sind. Unterschiedliche Wahrnehmungen zeigen sich auch in den primären Gründen der Kontaktursachen. Während über 80% der Vertriebsmitarbeiter angeben, dass der Kontakt überwiegend auf Mailingaktionen, Veranstaltungen & Events beruht, geben nur 47% der Marketingmitarbeiter diese Initiativen als Hauptursache der Kontaktaufnahme an. 32% der Marketingmitarbeiter betonen, dass die Kontaktursachen in einer Vielzahl von Aktivitäten begründet sind, also auch in der Information über Absatz- und Umsatzkennzahlen. Diese Vielfalt scheinen die Vertriebsmitarbeiter nicht zur Kenntnis zu nehmen. So geben nur 12% der Vertriebsmitarbeiter an, dass die Gründe der Kontaktaufnahme vielfältig sind. Die Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter (82%) sieht die Kontaktaufnahme eindeutig in Mailingaktionen, Veranstaltungen & Events begründet. 18% der Marketingmitarbeiter begründen die Kontaktaufnahme auch mit der Vermittlung von Informationen über Wettbewerber und Incentiveaktivitäten (vgl. anders: Abb. B-3). Hierzu macht der Vertrieb überhaupt keine Angaben (vgl. Abb. B-4). Entweder nimmt der Vertrieb diese Aktivitäten des Marketings nicht bewusst zur Kenntnis, oder Marketingmitarbeiter legen ihr Engagement weiter aus, als es im Betriebsalltag der Fall ist.

Abbildung B-3: Gründe für den Kontakt (Angaben durch Mitarbeiter der Marketingabteilung)

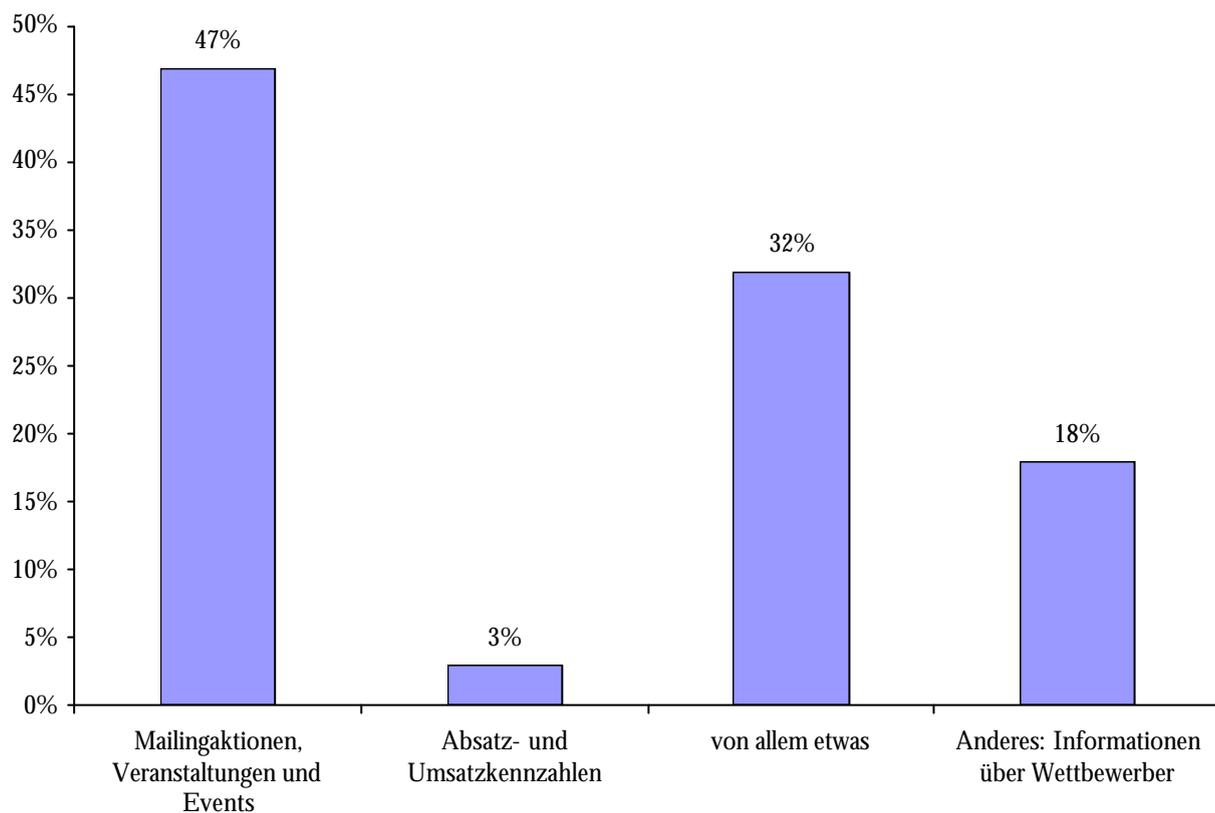
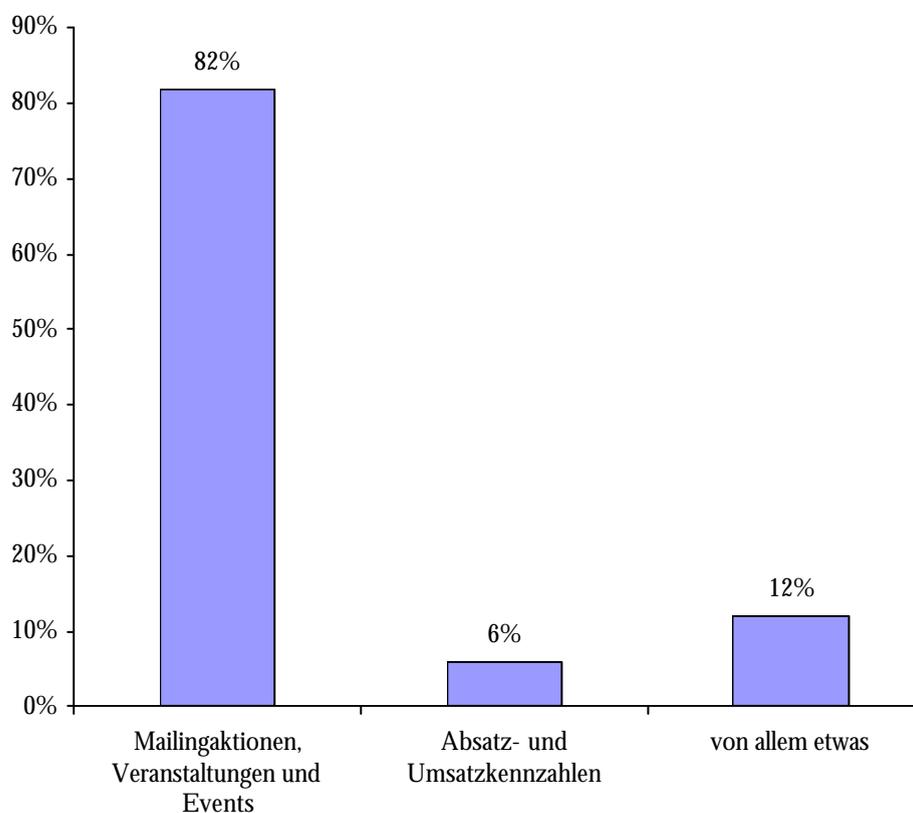


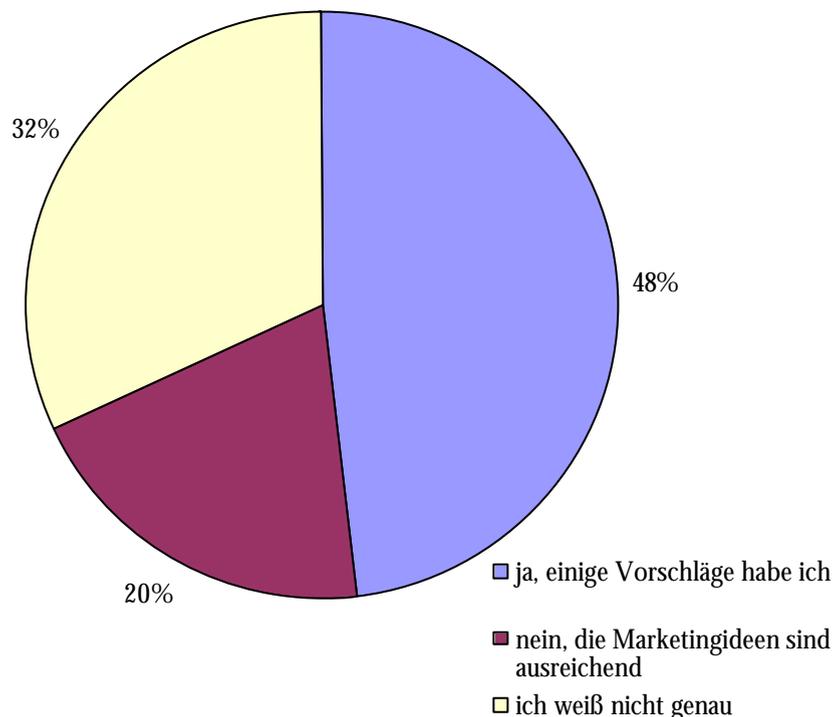
Abbildung B-4: Gründe für den Kontakt (Angaben der Mitarbeiter der Vertriebsabteilung)



3.4.2.2. Wissensdefizite zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung

48% der Vertriebsmitarbeiter geben an, dass sie Ideen einbringen könnten, wie ihr Kundensegment besser mit Marketingmaßnahmen versorgt werden könnte. Durch den unmittelbaren Kundenkontakt verfügen sie über Kundenwissen, welches für eine effizientere Gestaltung von Marketingmaßnahmen genutzt werden könnte. Nur 20% der Befragten beurteilen die bestehenden Marketingmaßnahmen als ausreichend. Weitere 32% der Vertriebsmitarbeiter wissen nicht genau, wie ihr Kundensegment besser durch Marketingmaßnahmen versorgt werden könnte (vgl. Abb. B-5).

Abbildung B-5: *Haben Sie Ideen, wie man Ihr Kundensegment besser mit Marketingmaßnahmen versorgen könnte? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)*



Das Interesse der Vertriebsmitarbeiter in dieser Geschäftskundenniederlassung deutet darauf hin, dass sie ihr Kundenwissen nicht als Herrschaftswissen betrachten und daher auch nicht vor dem Marketing geheim halten müssen. Die Tatsache, dass die Mehrheit der Marketingmitarbeiter davon ausgeht, dass der Vertrieb sein Kundenwissen nicht ausreichend transparent macht (64%), deutet eher auf die begrenzten organisatorischen Möglichkeiten des Austauschs hin. 27% der Marketingmitarbeiter geben an, dass die Vertriebsmitarbeiter mit ausreichenden Kundenangaben versorgen. 9% der Befragten sind der Meinung, dass der Vertrieb sein Kundenwissen nicht transparent macht. Die Mehrheit der Marketingmitarbeiter ist davon überzeugt, dass sie nur begrenzt Zugang zu Kundeninformationen durch den Vertrieb habe (vgl. Abb. B-6).

Abbildung B-6: Glauben Sie, dass Ihnen der Vertrieb sein spezielles Kundenwissen ausreichend transparent macht? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)

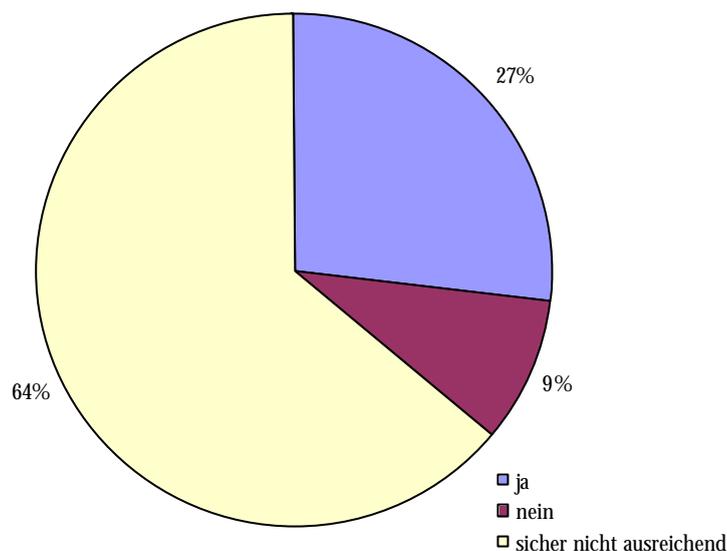
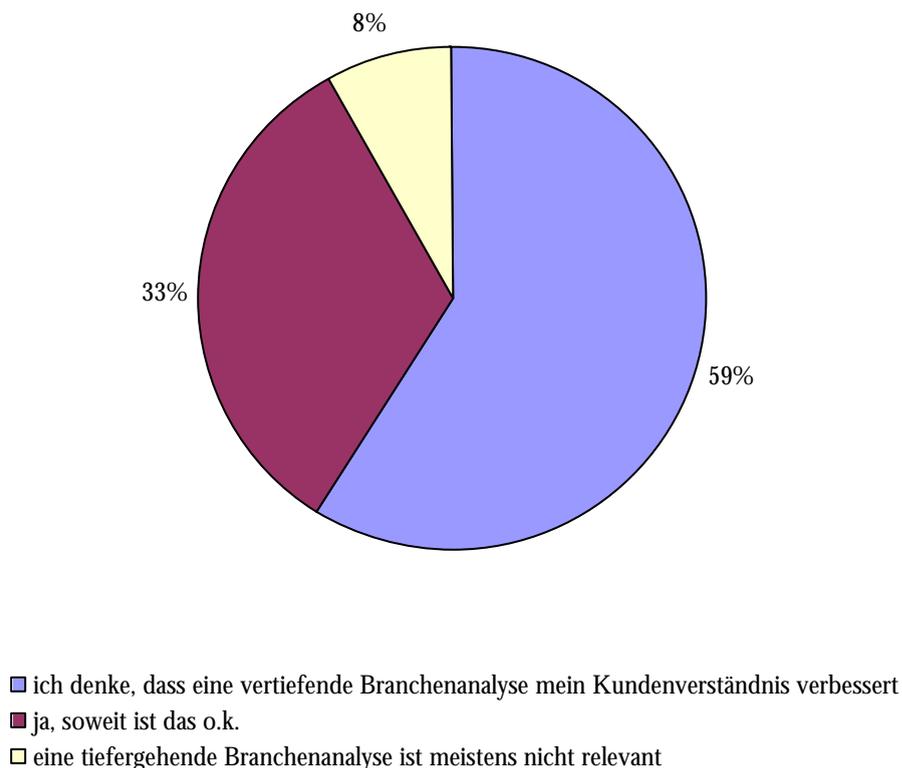


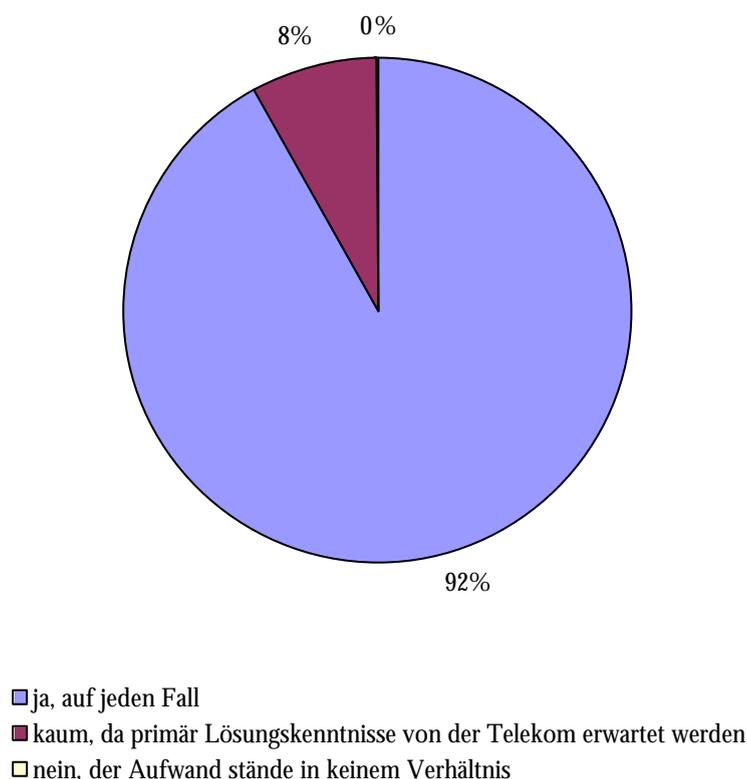
Abbildung B-7: Haben Sie den Eindruck, dass Sie in den einzelnen Branchen über ein ausreichendes Know-How verfügen? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)



33% der Vertriebsmitarbeiter bewerten ihr Branchenwissen als ausreichend. Nur 8% der Vertriebsmitarbeiter halten vertiefende Branchenkenntnisse für ihre Arbeit mit Kunden nicht für relevant. Die Mehrheit der befragten Vertriebsmitarbeiter ist davon überzeugt, dass eine vertiefende Branchenanalyse zur Verbesserung des Kundenverständnisses beitragen würde (59%). Die Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter geht davon aus, dass sie Kunden besser betreuen könne, wenn sie vertiefende Branchenkenntnisse hätte (vgl. Abb. B-7).

Insbesondere wenn es um die Planung von Neukundengeschäften oder Win-Back-Maßnahmen geht, hält eine Mehrheit von 92% eine kurze Analyse und Historie über ein Unternehmen und dessen Wettbewerbsumfeld für hilfreich. Niemand der Befragten hat sich konkret gegen diese Informationen ausgesprochen. Nur 8% der Befragten sehen in diesen Zusatzinformationen kaum einen Vorteil. Sie stufen Produkt- und Lösungskennnisse als wichtiger ein, als nähere Kundeninformationen. Während die Mehrheit der Befragten davon überzeugt ist, dass Lösungskennnisse für Win-Back und Neukundenplanung nicht ausreichen (vgl. Abb. B-8).

Abbildung B-8: Wenn Sie z.B. ein Neukundengeschäft oder ein Win-Back Geschäft planen, könnte dann eine kurze Analyse zum Wettbewerbsumfeld und zur Historie des Unternehmens für Sie hilfreich sein? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)



3.4.2.3. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers zwischen Marketing und Vertrieb zum Zeitpunkt der Erhebung

33% der Marketingmitarbeiter würden sich wünschen, dass sich der Vertrieb aktiver bei der Marketingplanung einbringt. Weitere 38% befürworten eine potenzielle intensivere Zusammenarbeit, weil sie davon ausgehen, dadurch mehr Einblick in das Vertriebsverständnis zu erhalten. Davon kann ausgegangen werden, da ein persönlicher Austausch stärker als telefonischer und elektronischer Kontakt Zeit und Gelegenheit bietet, die Sichtweise und Erfahrungswerte der Mitarbeiter anderer Bereiche in Erfahrung zu bringen. Gemeinsame Kundenorientierung setzt Kenntnis über die Sichtweise der Mitarbeiter in anderen Abteilungen voraus. Auf der Grundlage kann eine gemeinsame Sichtweise auf Kunden entwickelt werden. Insgesamt würde die Mehrheit der befragten Marketingmitarbeiter einer gemeinsamen Marketingplanung zustimmen. 29% der Mitarbeiter sehen in einer gemeinsamen Marketingplanung keine Notwendigkeit. Sie sind der Ansicht, dass die bisherige abteilungsbezogene Ausrichtung auf die Planung der Marketingaktivitäten ausreicht. Für sie

reichen offenbar auch bestehende Austauschformen elektronischer und telefonischer Absprachen aus (vgl. Abb. B-9).

Abbildung B-9: Würden Sie sich wünschen, dass sich der Vertrieb aktiver in die Marketingplanung einbringt? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)

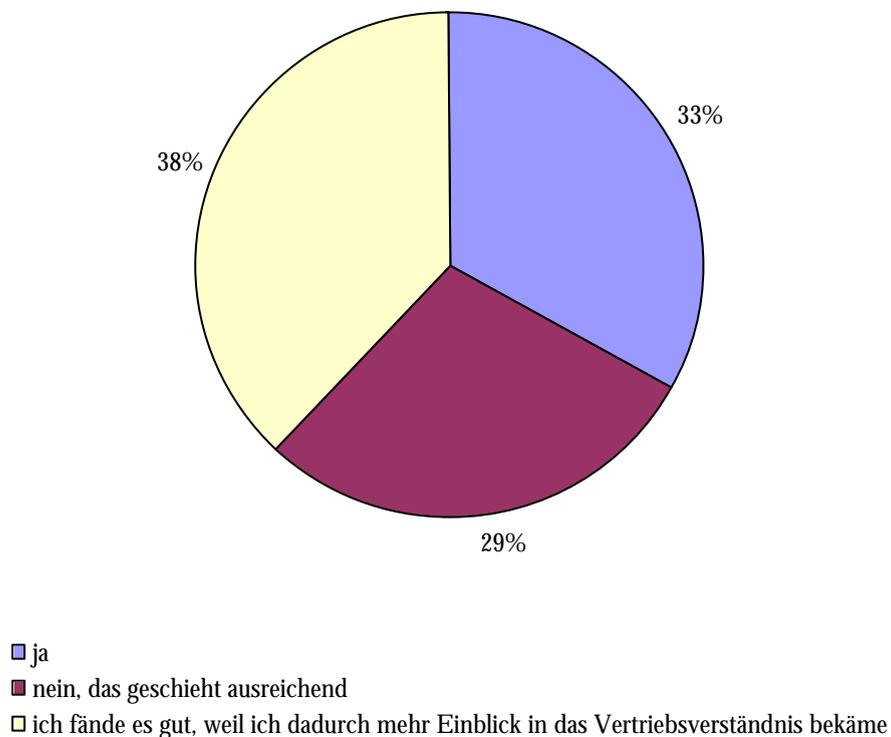
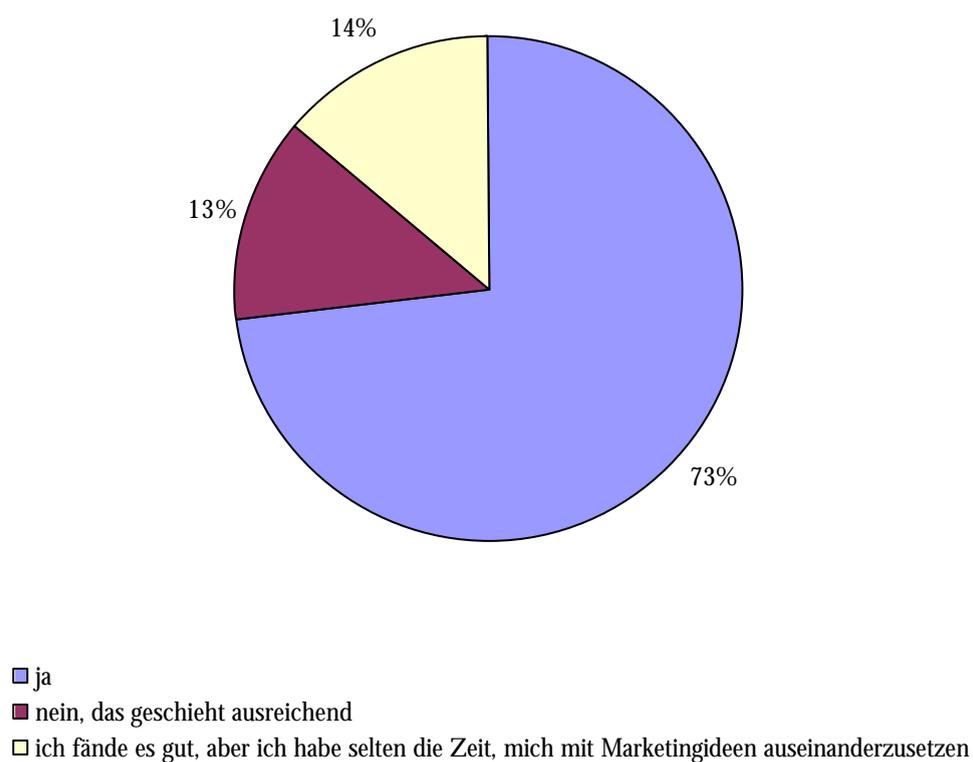


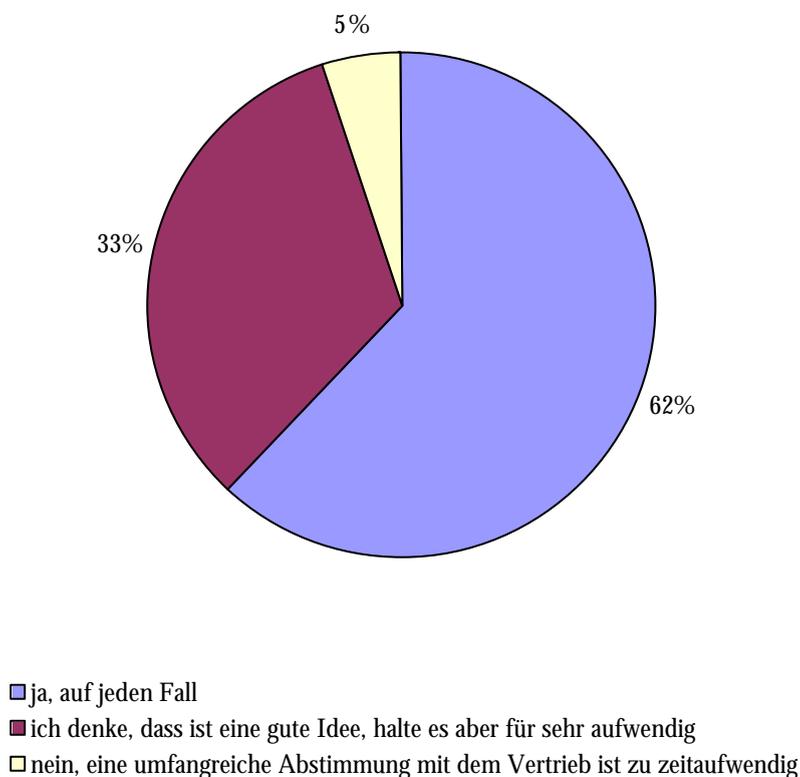
Abbildung B-10: Würden Sie sich wünschen, aktiver in die Marketingplanung mit einbezogen zu werden? (Angaben durch die Vertriebsmitarbeiter)



Eine intensivere Zusammenarbeit in Form gemeinsamer Marketingplanungen würde auch von der Mehrheit des Vertriebs begrüßt werden. So geben 73% der Befragten an, dass sie gemeinsam mit dem Marketing an der Planung beteiligt sein möchten. Weitere 14% befürworten ebenfalls entsprechende Initiativen, räumen allerdings ein, dass sie zu wenig Zeit haben, um sich mit Marketingideen auseinander zu setzen. Nur 13% geben an, dass die bisherige abteilungsbegrenzte Organisation der Planung ausreicht (vgl. Abb. B-10).

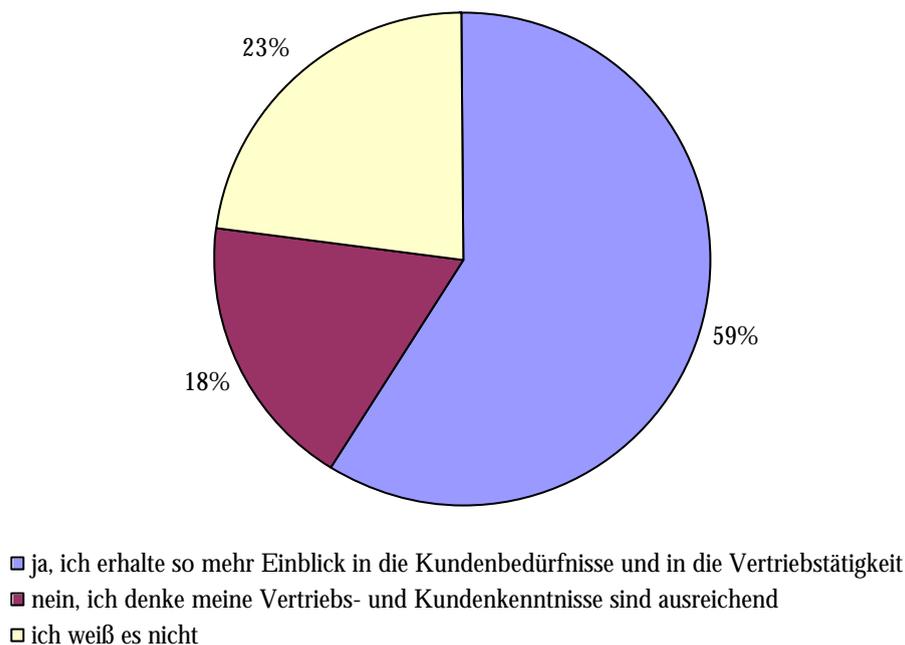
Die Mehrheit der Marketingmitarbeiter hätte nicht nur Interesse, den Vertrieb stärker in die Marketingplanung einzubeziehen (vgl. Abb. B-11), sondern auch an der Erschließung von Kundensegmenten mitzuwirken. So geben 62% der Befragten an, dass sie auf jeden Fall Interesse an der Beteiligung zur Erschließung von Kundensegmenten haben. 33% halten entsprechende Maßnahmen für eine gute Idee, aber deren Realisierung für sehr aufwendig. 5% der Befragten sprechen sich daher auch ganz gegen diese Idee aus (vgl. Abb. B-11).

Abbildung B-11: *Hätten Sie Interesse, gemeinsam mit dem Vertrieb die Erschließung eines Kundensegments zu übernehmen? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)*



Das Interesse des Marketings an einer intensiveren Zusammenarbeit ist nicht nur strategischer Art. 59% der Befragten haben sogar die Bereitschaft, mit dem Vertrieb gemeinsam Kunden zu besuchen (vgl. Abb. B-12). Sie versprechen sich davon nicht nur mehr Einblick in die Vertriebskenntnisse, sondern auch in die Kundenbedürfnisse. 18% der Befragten betrachten diese enge Zusammenarbeit nicht als notwendig, da sie ihre Vertriebs- und Kundenkenntnisse als ausreichend bewerten. Weitere 23% der Befragten haben keine konkrete Einstellung zu der Frage (vgl. Abb. B-12).

Abbildung B-12: Halten Sie es für sinnvoll, gemeinsam mit dem Vertrieb Kunden zu besuchen? (Angaben durch die Marketingmitarbeiter)



3.4.3. Bestandsaufnahme: Wissenstransfer in der Auftragsabwicklung

3.4.3.1. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen Auftragsmanagement und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung

Die Mitarbeiter der Auftragssteuerung geben ihre unmittelbaren Prozessnachbarn Vertrieb, Auftragssteuerung und Service als besonders wichtige Ansprechpartner an, wenn es um die Lösung von Problemen geht (vgl. Abb. B-13). Aufgrund der Überschneidung der Tätigkeiten in diesen Bereichen ist die Ausrichtung auf die angrenzenden Prozesse nachvollziehbar. Andere Bereiche, wie Finanzen, Personal, aber auch Marketing und Kundenbuchhaltung, spielen bei der Lösung von Problemen keine herausragende Rolle. Zwischen diesen Bereichen liegen auch keine arbeitsinhaltlichen Anknüpfungspunkte vor.

Abbildung B-13: Welche Bereiche sind bei der Lösung von Problemen wichtig?

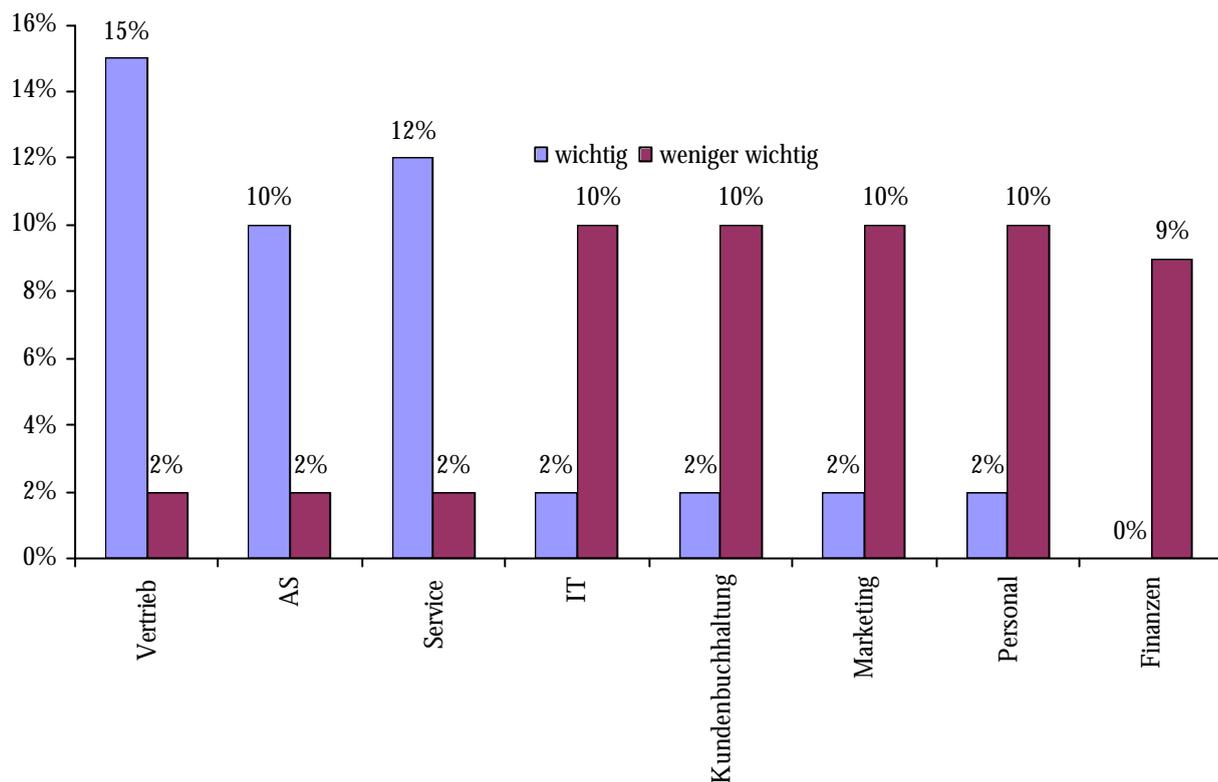
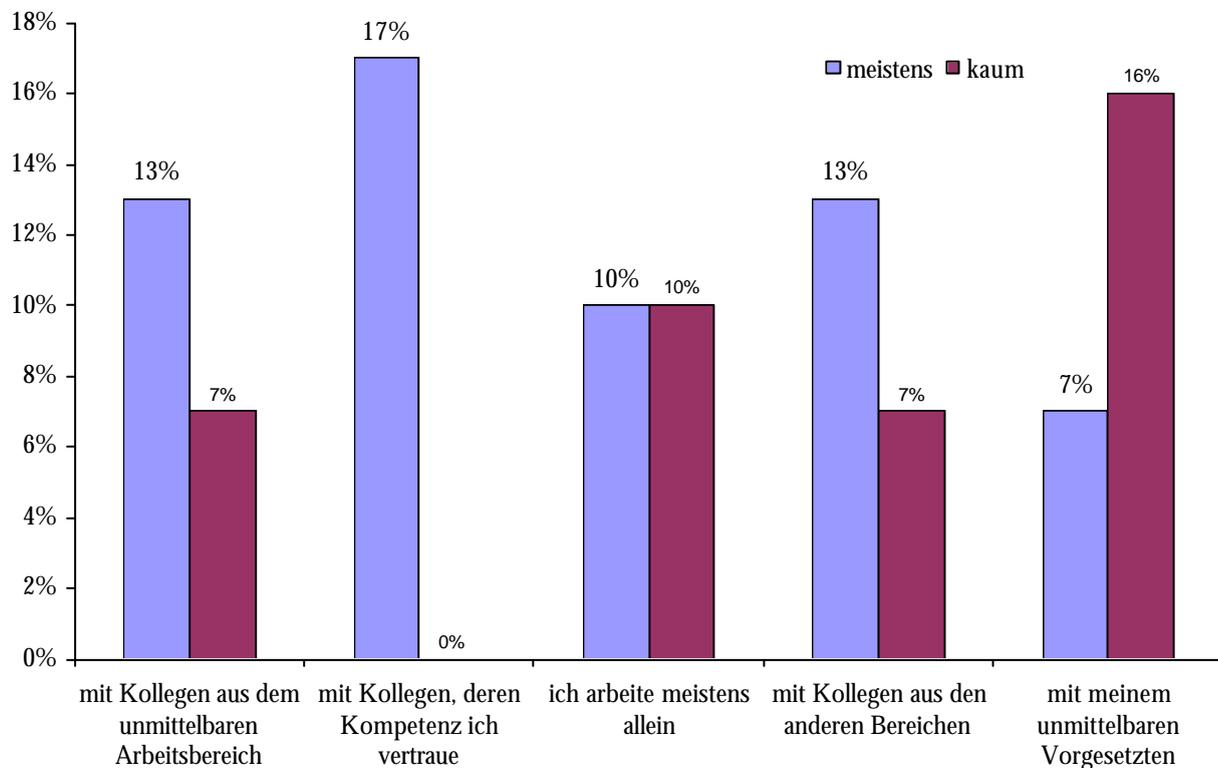


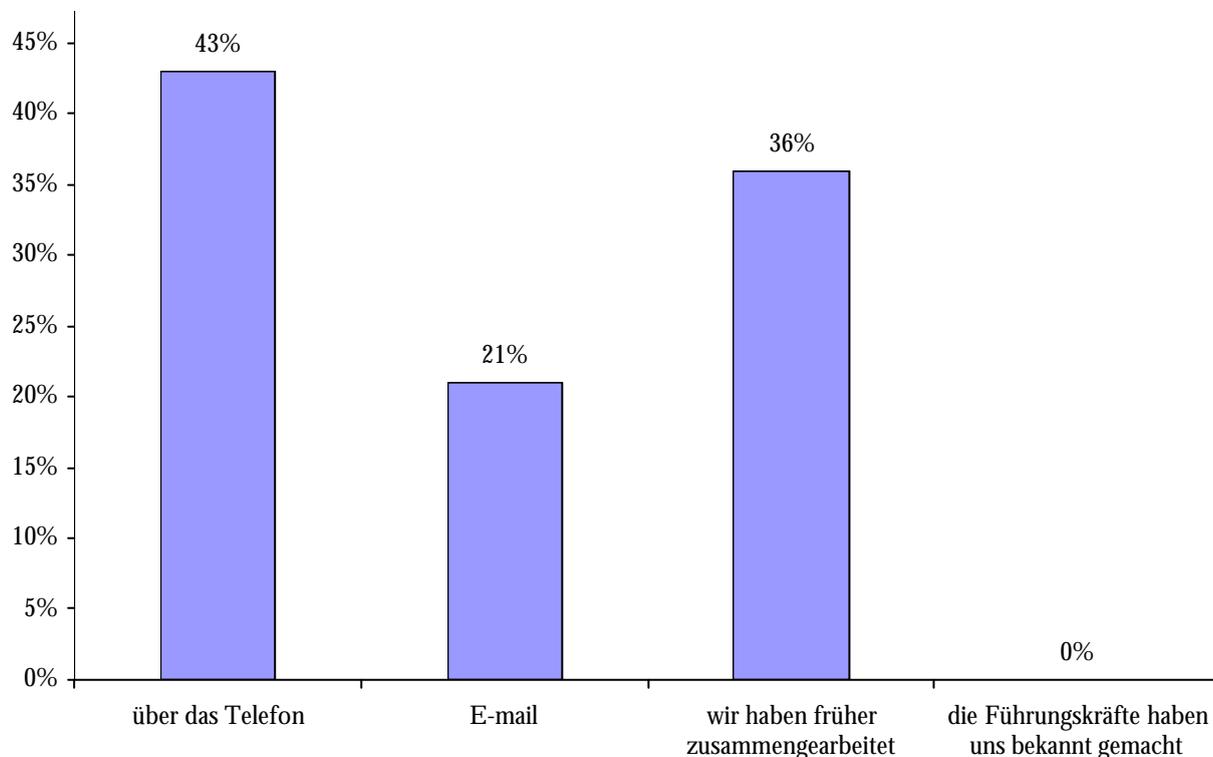
Abbildung B-14: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie konkrete Arbeitsanfragen haben?



Um herauszufinden, mit welchen Mitarbeitern sie unter bestehenden organisatorischen Bedingungen ihr Wissen austauschen, wenn es Arbeitsanfragen gibt, zeigt sich, dass sie sich meistens an Kollegen wenden, deren Kompetenz sie vertrauen (17%). Das können Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich (13%) und aus anderen Bereichen sein (13%). Sie arbeiten kaum allein (7%). Auch wenden sie sich mit Arbeitsanfragen kaum an ihren unmittelbaren Vorgesetzten (7%) (vgl. Abb. B-14).

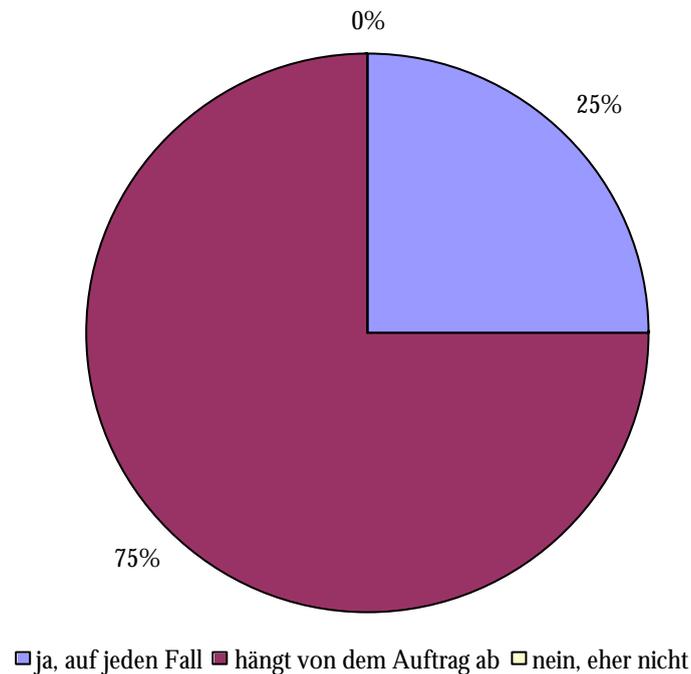
Bis auf die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern der eigenen Bereiche kann davon ausgegangen werden, dass der Wissensaustausch mit Mitarbeitern der anderen Abteilungen primär telefonisch und elektronisch abläuft. 43% der Befragten geben an, Ansprechpartner aus anderen Bereichen über Telefon zu kennen und 21% kennen sich über E-mail. 36% der Befragten kennen Ansprechpartner aus früheren Arbeitszusammenhängen (vgl. Abb. B-15). Weder durch Führungskräfte werden die Mitarbeiter mit anderen Kollegen bekannt gemacht noch scheint es Arbeitsformen zu geben, die Austauschprozesse und damit auch Bekanntschaften prozessübergreifend fördern.

Abbildung B-15: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?



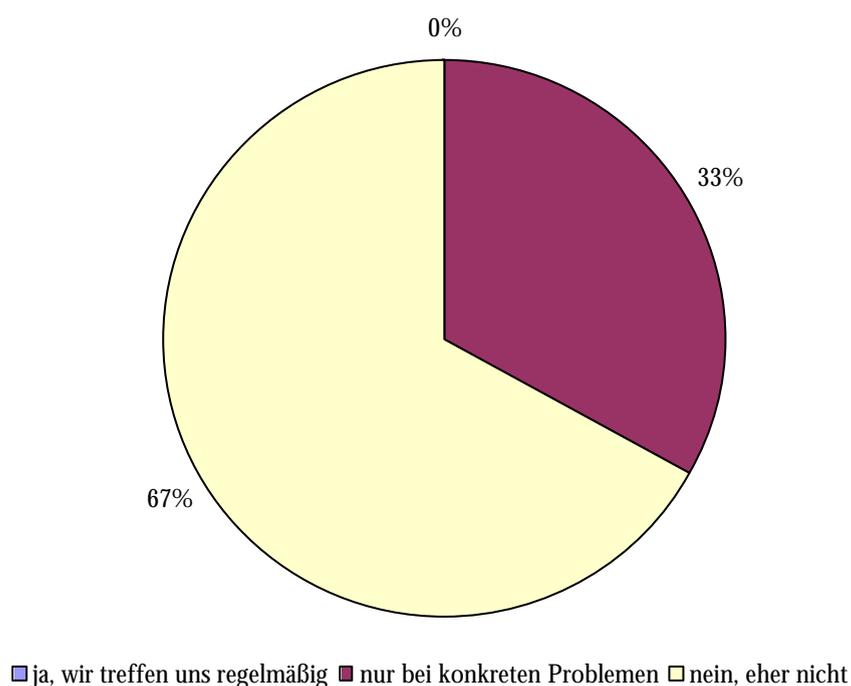
Die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen zur Lösung mancher Aufgaben wird nur von 25% der Befragten als sinnvoll eingestuft. Die Mehrheit von 75% der Befragten macht die Hilfestellung von Mitarbeitern anderer Abteilungen von konkreten Auftragsanfragen abhängig. Prinzipiell hat sich niemand gegen die Unterstützung durch Kollegen anderer Bereiche ausgesprochen. Die Zusammenarbeit scheint aber nicht grundsätzlich als Vorteil betrachtet zu werden (vgl. Abb. B-16).

Abbildung B-16: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll?



Die fehlende Zusammenarbeit und damit auch die fehlende Möglichkeit eines Wissenstransfers zeigen sich auch in den Ergebnissen zu regelmäßigen prozessübergreifenden Arbeitstreffen. 67% der Befragten geben an, dass es eher nicht zu regelmäßigen prozessübergreifenden Arbeitstreffen kommt. 33% der Befragten sind der Ansicht, dass es zu Arbeitstreffen kommt, wenn konkrete Probleme dies erforderlich machen. Etablierte regelmäßige prozessübergreifende Arbeitsformen sind demnach nicht vorhanden. Diesbezüglich gibt es in der Auswertung auch keine Nennung.

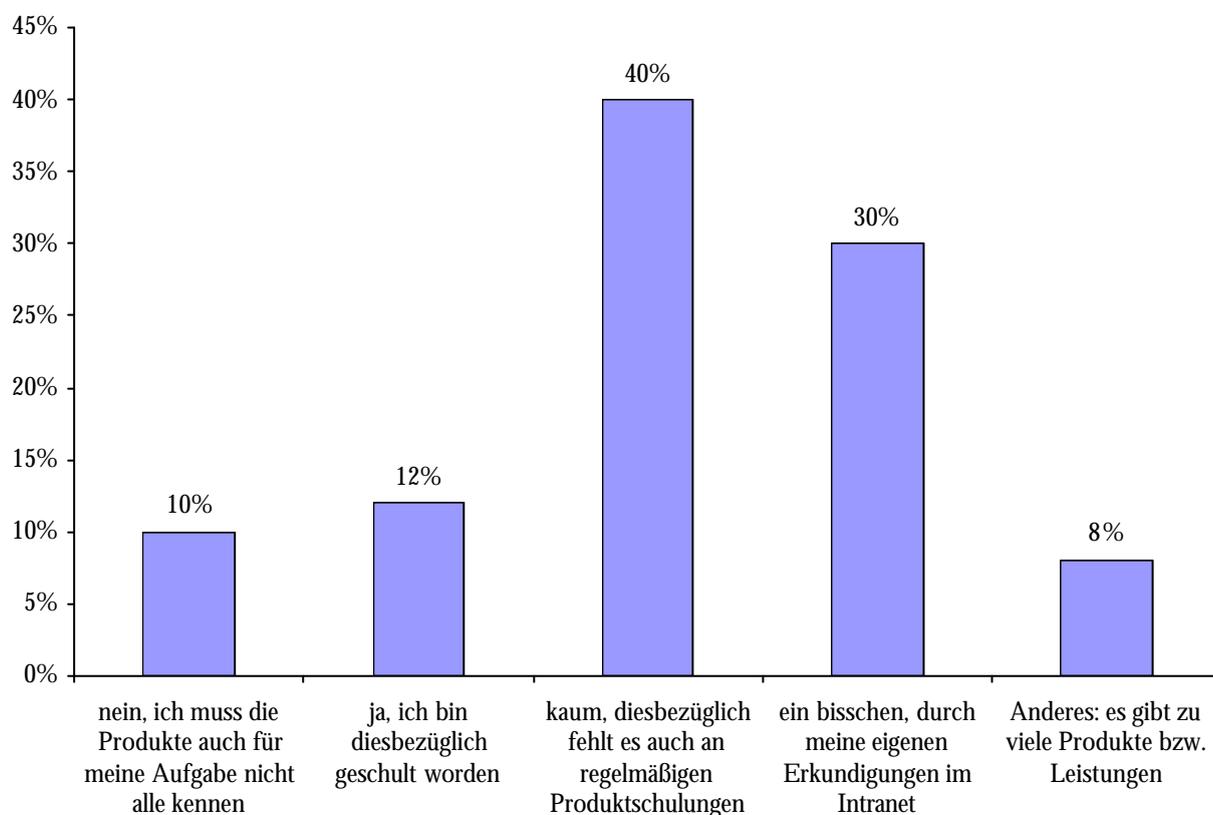
Abbildung B-17: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?



3.4.3.2. Wissensdefizite im Bereich Auftragsmanagement zum Zeitpunkt der Erhebung

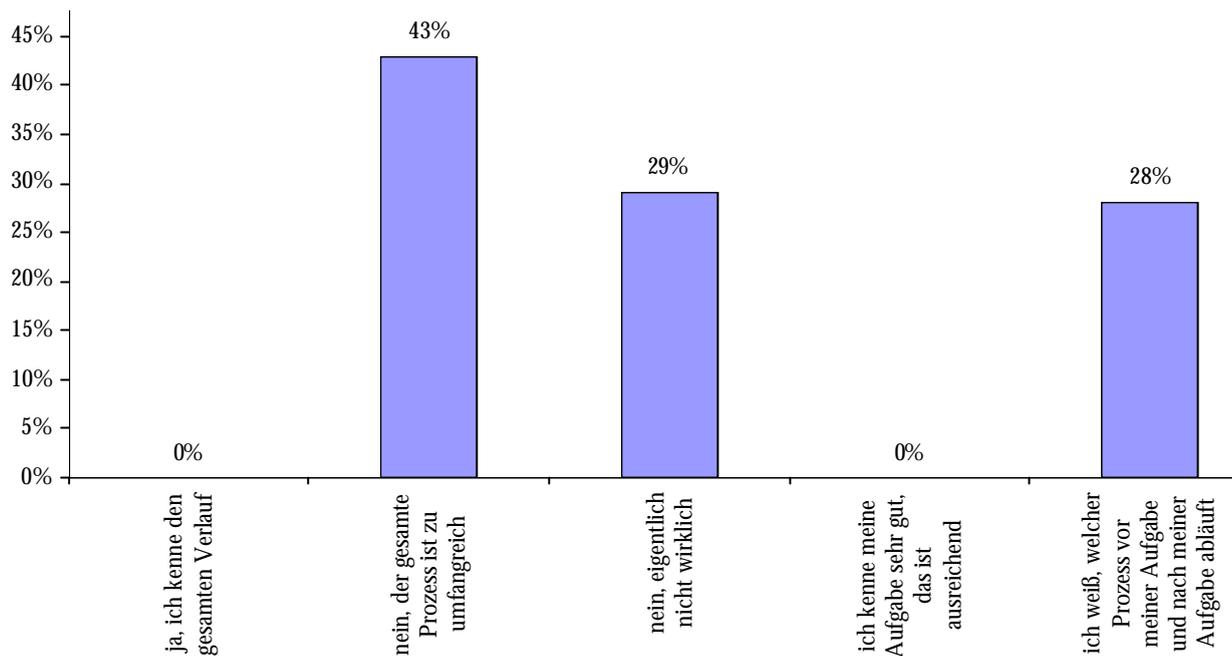
Die Mehrheit der Beschäftigten im Bereich Auftragsmanagement ist mit den Produkten und Leistungen des Unternehmens T-Com nicht vertraut. So geben nur 12% an, die Produkte und Leistungen zu kennen, weil sie dafür geschult worden sind. 30% der Befragten sagen, sie würden Produkte und Dienstleistungen ein bisschen auf Grund eigener Erkundungen im Intranet kennen. 40% der Mitarbeiter geben an, diese kaum zu kennen, und begründen ihre begrenzten Kenntnisse mit fehlenden regelmäßigen Produktschulungen. 10% der Befragten geben an die Produkte und Dienstleistungen nicht zu kennen, weil diese Kenntnisse zur Ausführung der Arbeit nicht erforderlich sind. Weitere 8% der Befragten geben an, dass die Anzahl an Dienstleistungen und Produkten zu umfangreich sei, um diese kennen zu können.

Abbildung B-18: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen, alle bekannt?



Keiner der Befragten gibt an, den gesamten Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden zu kennen. 29% der Befragten geben an, den Prozessverlauf eigentlich nicht wirklich zu kennen. 43% der Befragten sind der Ansicht, dass der Prozess zu umfangreich sei, um diesen kennen zu können. Weitere 28% der Mitarbeiter glauben zu wissen, welcher Prozess vor ihrer Aufgabe und nach ihrer Aufgabe abläuft. Die Mehrheit ist sich des gesamten Prozessverlaufs nicht bewusst. Die eigene Bedeutung der Arbeit und der Abteilung im Kontext der gesamten Prozessgestaltung zum Kunden kann von der Mehrheit nicht nachvollzogen werden.

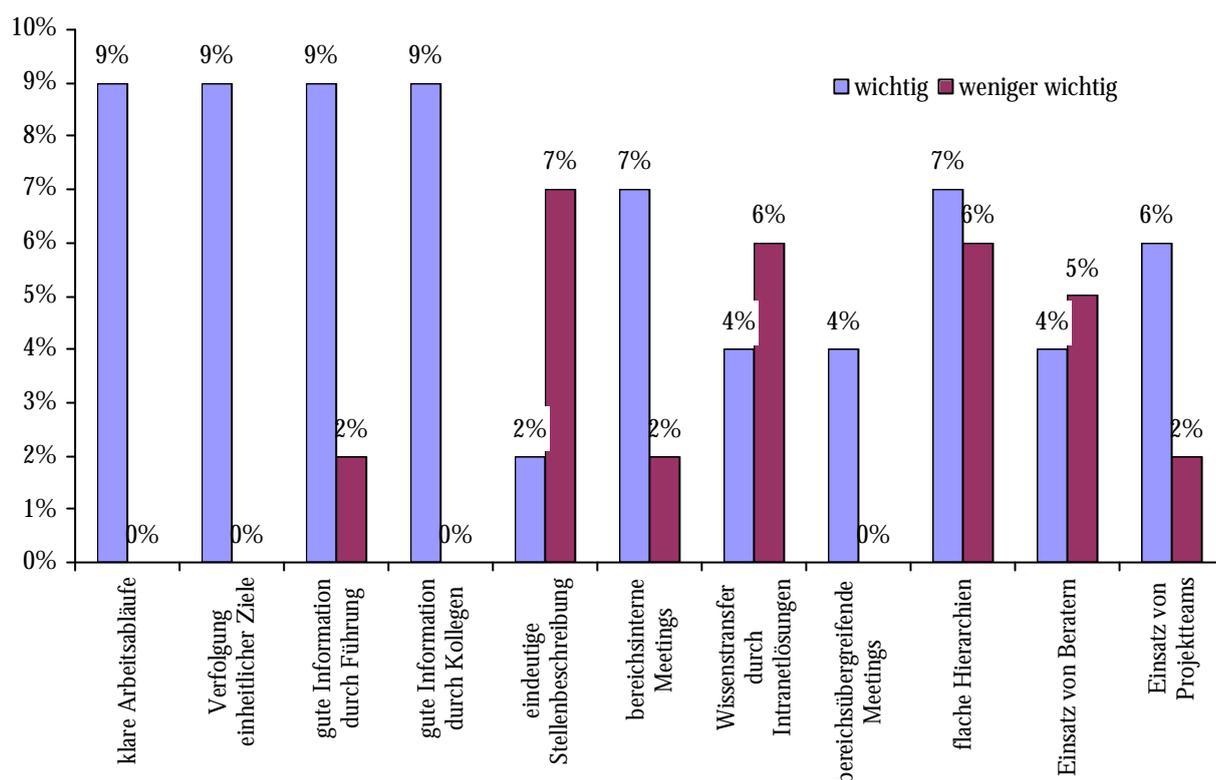
Abbildung B-19: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut?



3.4.3.3. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter des Auftragsmanagements zum Zeitpunkt der Erhebung

Die Mitarbeiter bewerten die Verfolgung einheitlicher Ziele, gute Information durch Kollegen und gute Information durch die Führung sowie klare Arbeitsabläufe als besonders wichtig, um die Zusammenarbeit insgesamt fördern zu können. Der Wunsch nach mehr Aufklärung und Transparenz kann damit zusammenhängen, dass sie die Prozessgestaltung kaum kennen und auch zu Ansprechpartnern aus anderen Abteilungen kaum Kontakt haben. Die Arbeitsabläufe sind ihnen nicht klar, also verständlich, und unterliegen damit auch keiner gemeinsamen Zielorientierung. Insgesamt scheint das zu Informationsdefiziten zu führen, so dass sie sich von guter Information durch Kollegen und Führung mehr Aufklärung, mehr Klarheit versprechen. Darüber hinaus sind den Befragten bereichsintern Meetings wichtig, während sie bereichsübergreifende Meetings als nicht so wichtig bewerten. Anscheinend sehen die befragten Mitarbeiter mehr Notwendigkeit, die bereichsinternen Austauschprozesse zu intensivieren. Weniger wichtig sind den Befragten eindeutige Stellenbeschreibungen und der Einsatz von Beratern. Um die Zusammenarbeit zu verbessern, sehen sie die Notwendigkeit, die Kommunikation mit der Führung und den Kollegen zu verbessern, so dass sie auch bezüglich Abläufen und Zielsetzung besser als bisher informiert sind (vgl. Abbildung B-20).

Abbildung B-20: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?



Nur eine knappe Mehrheit der Befragten sieht in gemeinsamen Meetings Vorteile für ihre Arbeit. So gehen 57% der Befragten davon aus, dass sie in gemeinsamen prozessübergreifenden Arbeitstreffen Probleme schneller thematisieren und dafür entsprechende Lösungen finden könnten. Während 43% der Mitarbeiter davon ausgehen, dass sich ein Zeit- und Lösungsvorteil nicht einstellt, weil entsprechende Meetings zu zeitaufwändig wären (Vgl. Abb. B-21). In Abbildung B-20 wurde bereits deutlich, dass die Befragten bereichsübergreifenden Meetings eine geringere Bedeutung beimessen, als bereichsinternen Treffen. Das kann dazu führen, dass es zu der Bedeutung prozessübergreifender Arbeitsformen entgegengesetzte Einstellungen gibt.

Abbildung B-21: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?

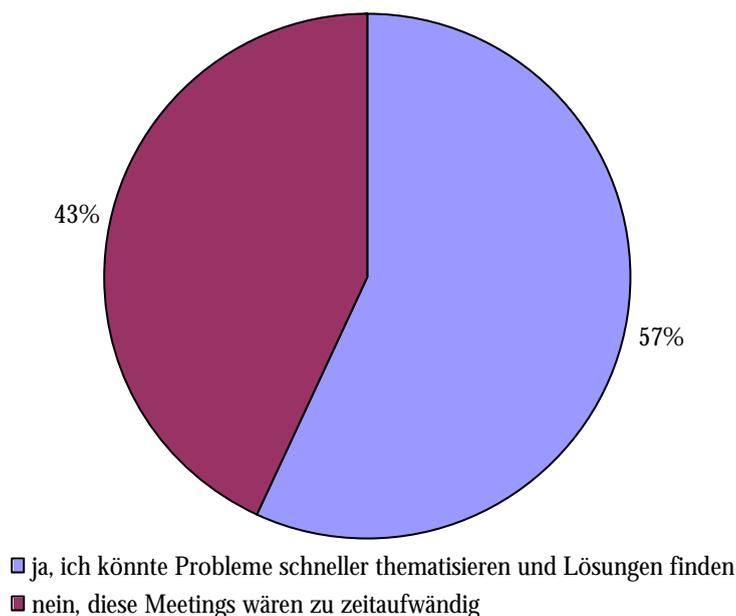
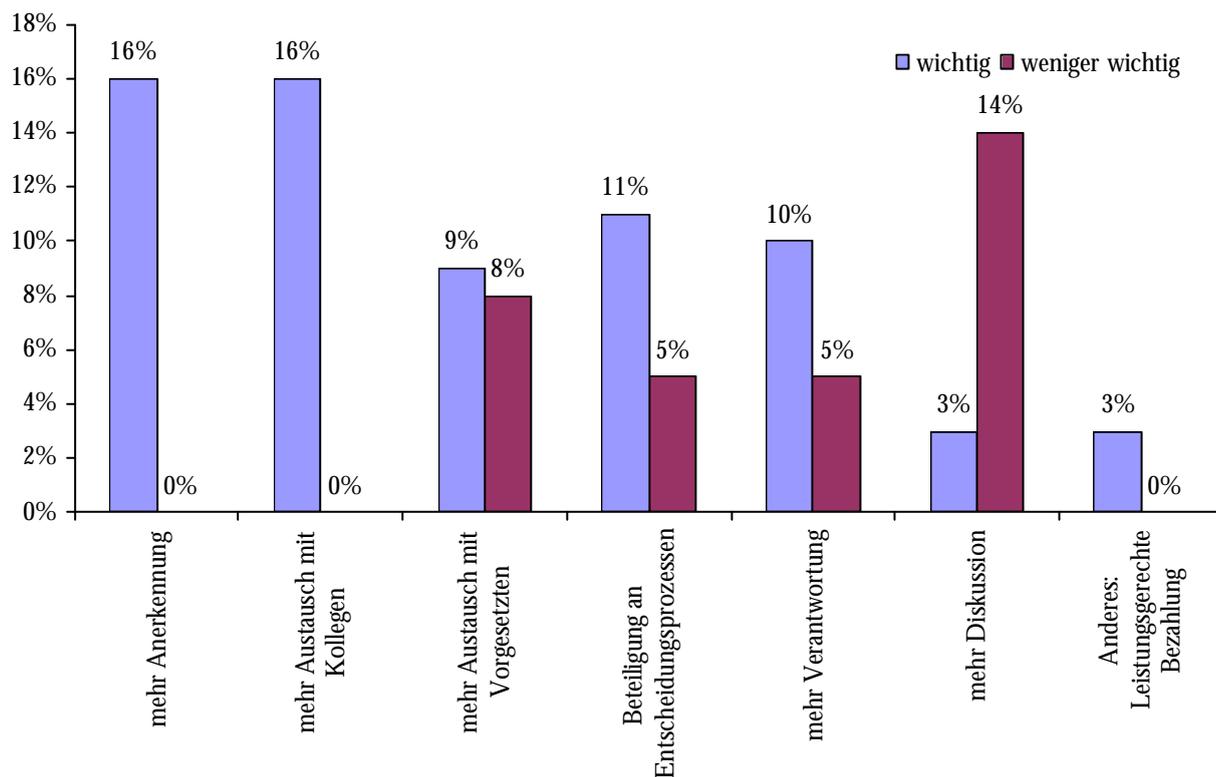


Abbildung B-22: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?

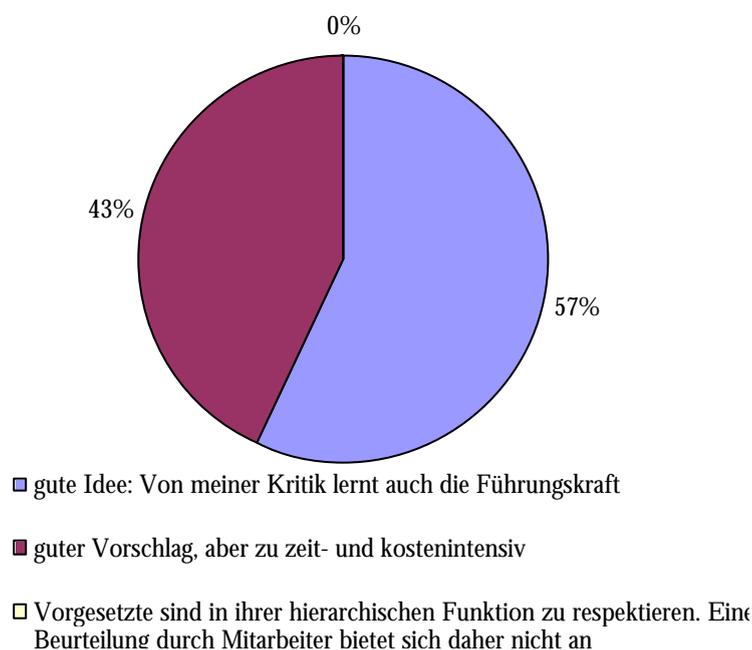


Mehr Austausch mit Kollegen scheint die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Bei der Frage, wodurch die Mitarbeiter mehr Freude an der Arbeit haben würden, geben 16% der Befragten an, dass sie Austauschformen mit Kollegen begrüßen würden. Wie die vorangegangenen Tabellen bereits deutlich machten, scheint sich der Wunsch nach Austausch stärker auf die bereichsinternen Kollegen zu beziehen. Die Befragten scheinen gegenwärtig nicht genügend Anerkennung zu erfahren. Darüber hinaus hätten die Befragten mehr Freude an der Arbeit, wenn

sie stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt wären und mehr Verantwortung übernehmen könnten. Weniger wichtig sind den Befragten Diskussionen. Geringe Abweichungen zeigen sich bezüglich des Wunsches, sich mit Vorgesetzten auszutauschen. 9% der Befragten geben diesen Punkt als wichtig an und 8% als weniger wichtig (vgl. Abb. B-22).

Die Mehrheit der Befragten würde es begrüßen, ihre Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten. 57% der Befragten halten eine anonyme und schriftliche Abfrage für sinnvoll, weil sie davon ausgehen, dass auch die Führungskraft von ihrer Kritik lernen könnte. Weitere 43% würden die Idee begrüßen, halten eine entsprechende Realisierung dieser Maßnahme allerdings für zu zeit- und kostenintensiv. Keiner der Befragten scheint davon auszugehen, dass sich eine Beurteilung der Führungskraft nicht anbietet, weil diese in ihrer hierarchischen Funktion zu respektieren sei. Diesbezüglich gibt es keine Nennung (vgl. Abb. B-23).

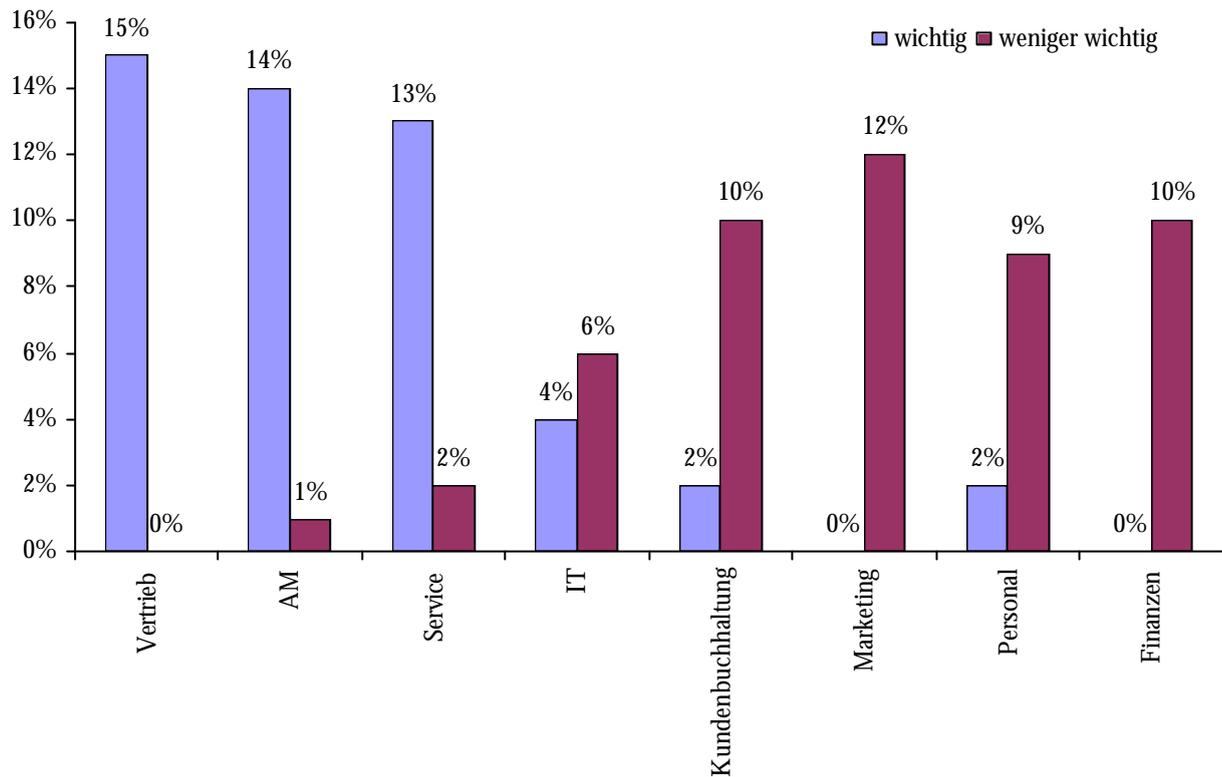
Abbildung B-23: Was halten Sie davon, Ihre Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?



3.4.3.4. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen der Auftragssteuerung und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung

Ein notwendiger bestehender Wissenstransfer zur Lösung von Problemen ist zwischen den Abteilungen Vertrieb (15%), Auftragsmanagement (14%) und zum Service (13%) gegeben. Da diese Bereiche der Auftragssteuerung vor- und nachgelagert sind, ergeben sich hier arbeitsinhaltliche Überschneidungen. Die Bereiche Marketing, Personal und Finanzen scheinen für die Problemlösung der Arbeit in der Auftragssteuerung kaum von Bedeutung zu sein. Sie werden von den Mitarbeitern als weniger wichtig eingestuft. Das kann damit zusammenhängen, dass es zu diesen Bereichen kaum konkrete arbeitsinhaltliche Parallelen gibt.

Abbildung B-24: Welche Absprachen mit welchen Bereichen sind bei der Lösung von Problemen wichtig?



Wissen zu Arbeitsanfragen wird in erster Linie mit den Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich ausgetauscht. So geben 23% der Befragten an, dass sie sich bei konkreten Arbeitsanfragen an ihre Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich wenden. 15% der Befragten wenden sich an Mitarbeiter, deren Kompetenz sie vertrauen. Das können allerdings auch Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich sein. 11% der Befragten geben an, dass sie die Zusammenarbeit mit Kollegen aus den anderen Bereichen suchen, um Arbeitsanfragen zu klären. Der Austausch mit Vorgesetzten zu konkreten Arbeitsanfragen wird kaum gesucht (14%). Es ist anzunehmen, dass die räumliche Nähe und die Einschätzung der Fähigkeiten der unmittelbaren Kollegen ausschlaggebend dafür sind, dass sich die Mitarbeiter zur Klärung von Arbeitsfragen zunächst an diese wenden (vgl. Abb. B-25).

Abbildung B-25: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?

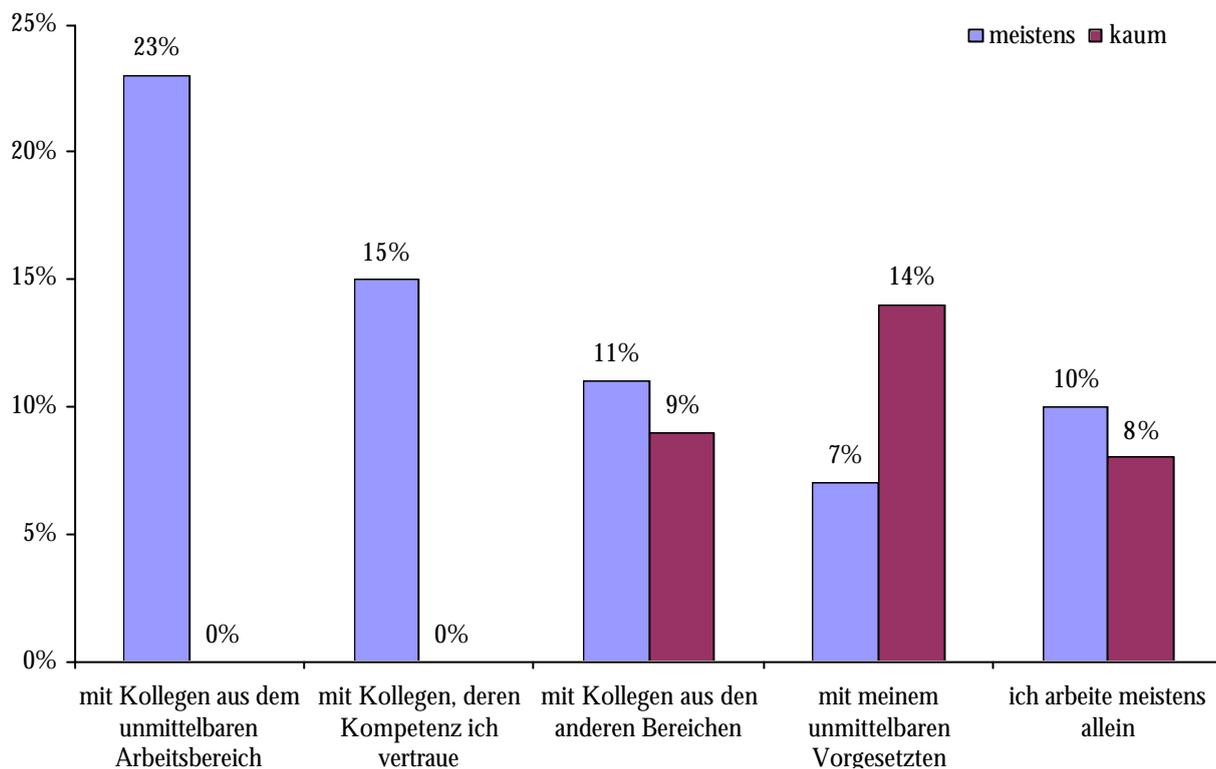
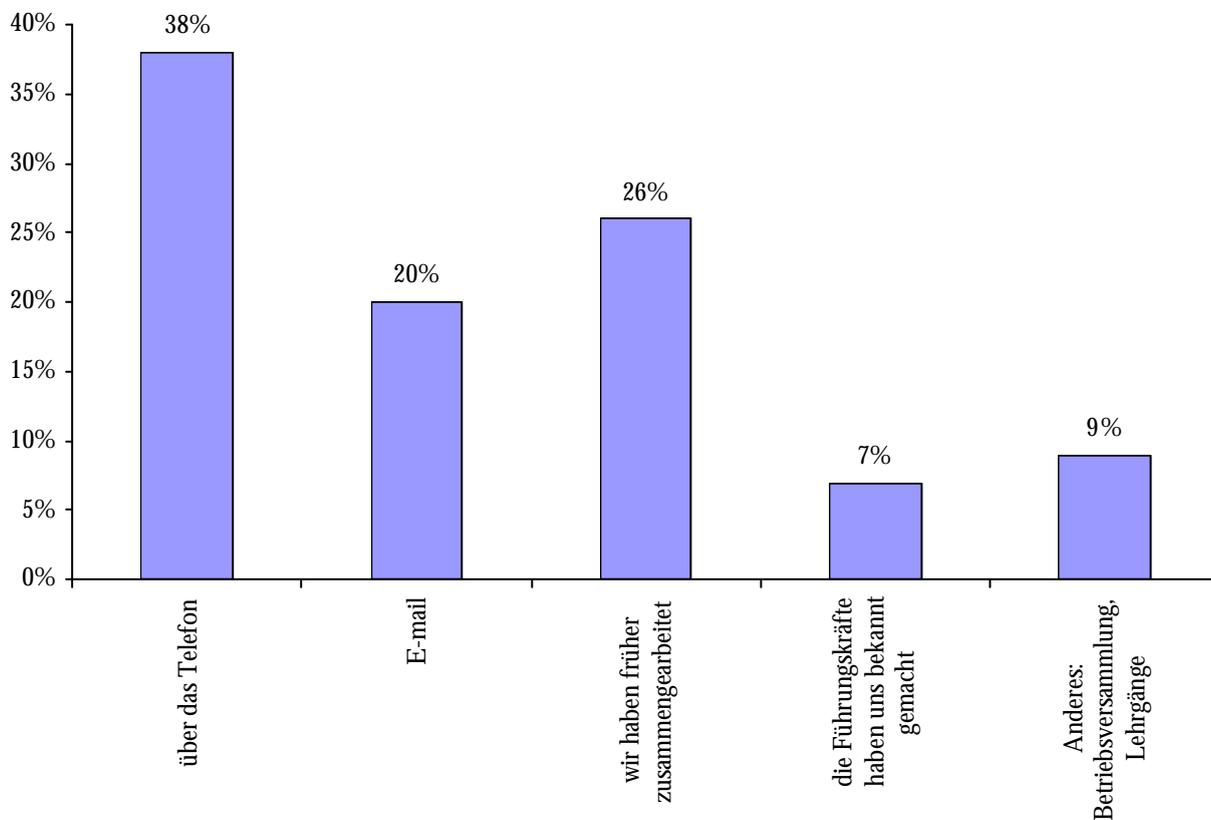


Abbildung B-26: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?

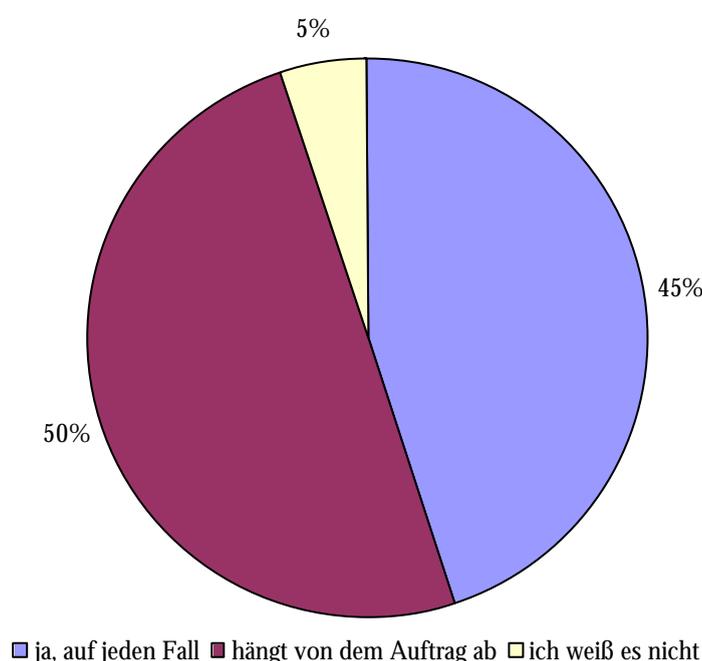


Ansprechpartner aus anderen Bereichen kennen die Befragten der Auftragssteuerung primär über Telefon (38%) und E-mail (20%). 26% der Befragten geben an, Mitarbeiter anderer Abteilungen

auch persönlich zu kennen, weil sie früher zusammengearbeitet haben. 9% der Befragten geben Lehrgänge und Betriebsversammlungen als Gelegenheiten an, bei denen sie Mitarbeiter anderer Abteilungen kennen gelernt haben. Durch Führungskräfte werden Mitarbeiter anderer Abteilungen kaum miteinander bekannt gemacht (7%) (vgl. Abb. B-26).

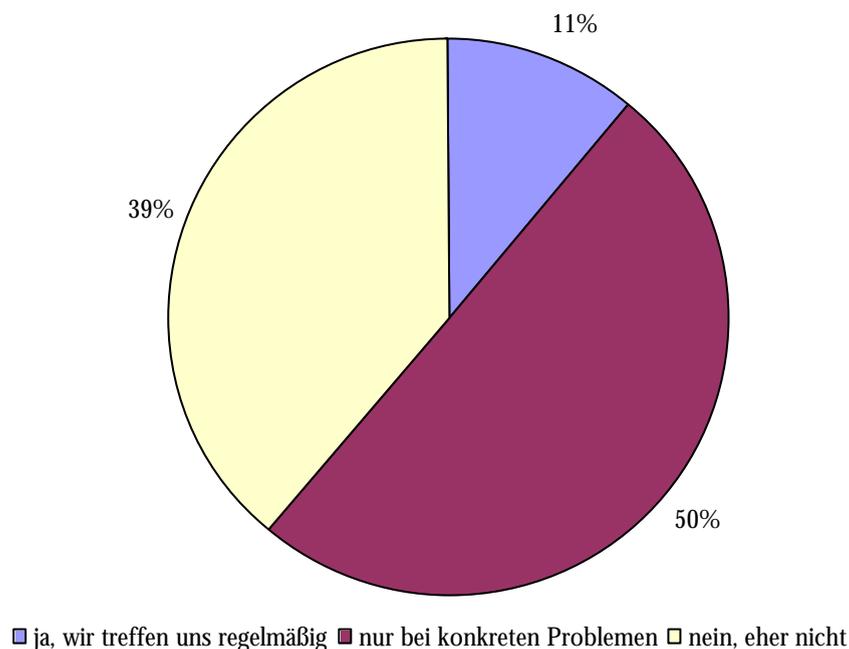
Die Hälfte der Befragten (50%) gibt an, dass zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen sinnvoll ist. Die Einbeziehung des Wissens von Mitarbeitern anderer Bereiche wird von 50% als sinnvoll betrachtet. Während 45% der Befragten die Unterstützung von Kollegen anderer Abteilungen von konkreten Auftragsfragen abhängig machen.

Abbildung B-27: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen anderer Bereiche sinnvoll?



Auf die Frage, ob es mit Kollegen aus anderen Abteilungen zu einem regelmäßigen und damit organisierten Wissenstransfer in Form von Arbeitstreffen kommt, haben dies 11% der Befragten befürwortet. Diese Aussage deutet darauf hin, dass organisierte informelle Arbeitsformen vorliegen. 39% der Befragten gaben an, dass es eher nicht zu regelmäßigen Arbeitstreffen kommt. 50% der Befragten gaben an, dass es keine regelmäßigen Arbeitstreffen gäbe, dass aber bei konkreten Problemen Treffen organisiert würden (vgl. Abb. B-B-28). Eine Minderheit von 11% der Befragten gibt an, dass regelmäßige Arbeitstreffen mit Mitarbeitern anderer Bereiche stattfinden. Das könnte bedeuten, dass es einen kleinen Kreis von Mitarbeitern gibt, die regelmäßig informelle Kontakte zu Mitarbeitern anderer Abteilungen pflegen. Die Mehrheit ist in regelmäßige prozessübergreifende Austauschformen nicht eingebunden.

Abbildung B-28: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?



3.4.3.5. Wissensdefizite im Bereich Auftragssteuerung zum Zeitpunkt der Erhebung

Zur Frage des Wissensstandes bezogen auf Produkte und Leistungen gaben 41% der Befragten an, dass sie kaum mit den Produkten und Leistungen des Unternehmens T-Com vertraut sind. Die fehlenden Kenntnisse führen sie auf unzureichende Schulungsmaßnahmen zurück. Nur 8% der Mitarbeiter sind davon überzeugt, dass sie die Produkte und Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen, alle kennen, und begründen ihre Kenntnisse mit entsprechenden Schulungen. 30% der Befragten eignen sich Produkt- und Leistungskennntnisse durch eigene Erkundigungen im Intranet oder in internen Zeitschriften an. 16% der Befragten sind der Ansicht, dass sie die Produkte und Leistungen nicht alle kennen und zur Erledigung ihrer Aufgabe auch nicht kennen müssen. Nur 5% der Befragten geben an, dass für den Erwerb aktueller Produkt- und Leistungskennntnisse regelmäßige Teamtreffs stattfinden. Darüber hinaus wenden sich einige direkt an Vertriebsmitarbeiter, um sie nach Produkten oder Leistungen zu befragen (5%) (vgl. Abb. B-29).

Abbildung B-29: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Aufträge beziehen, alle bekannt?

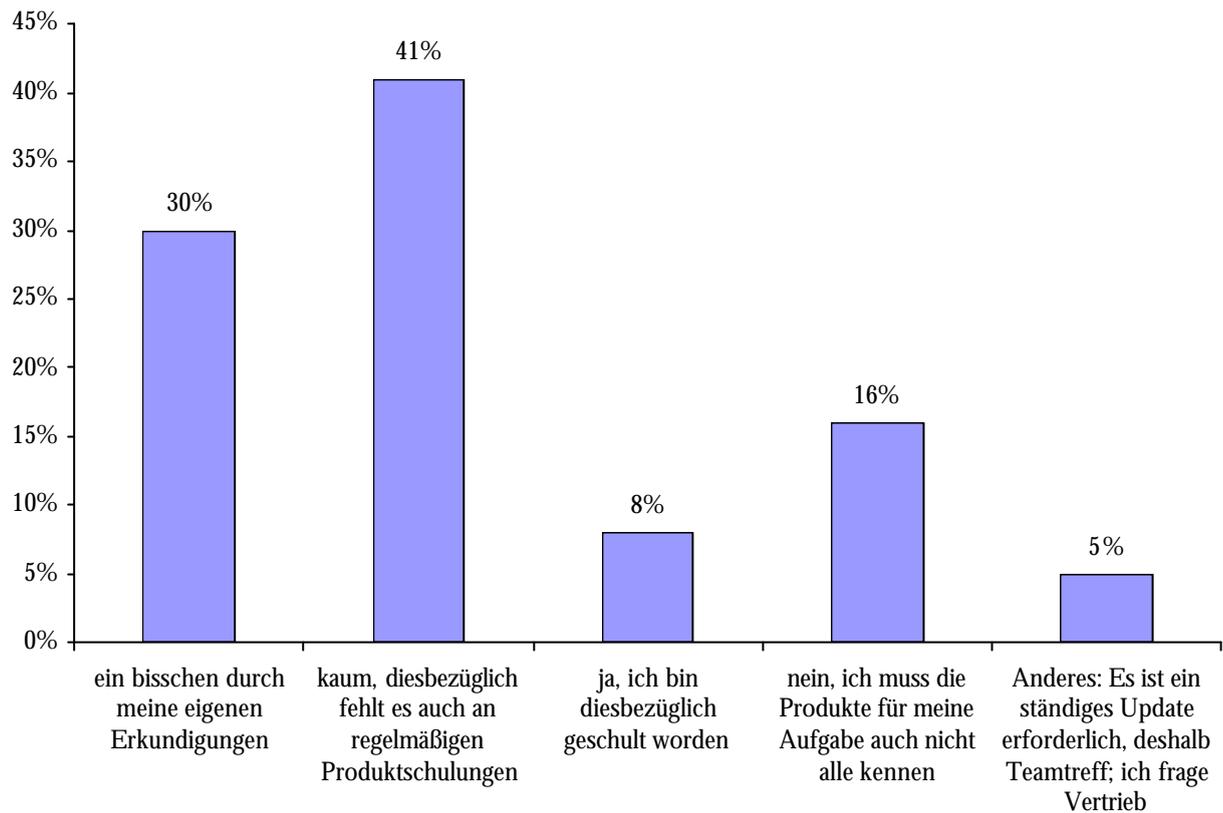
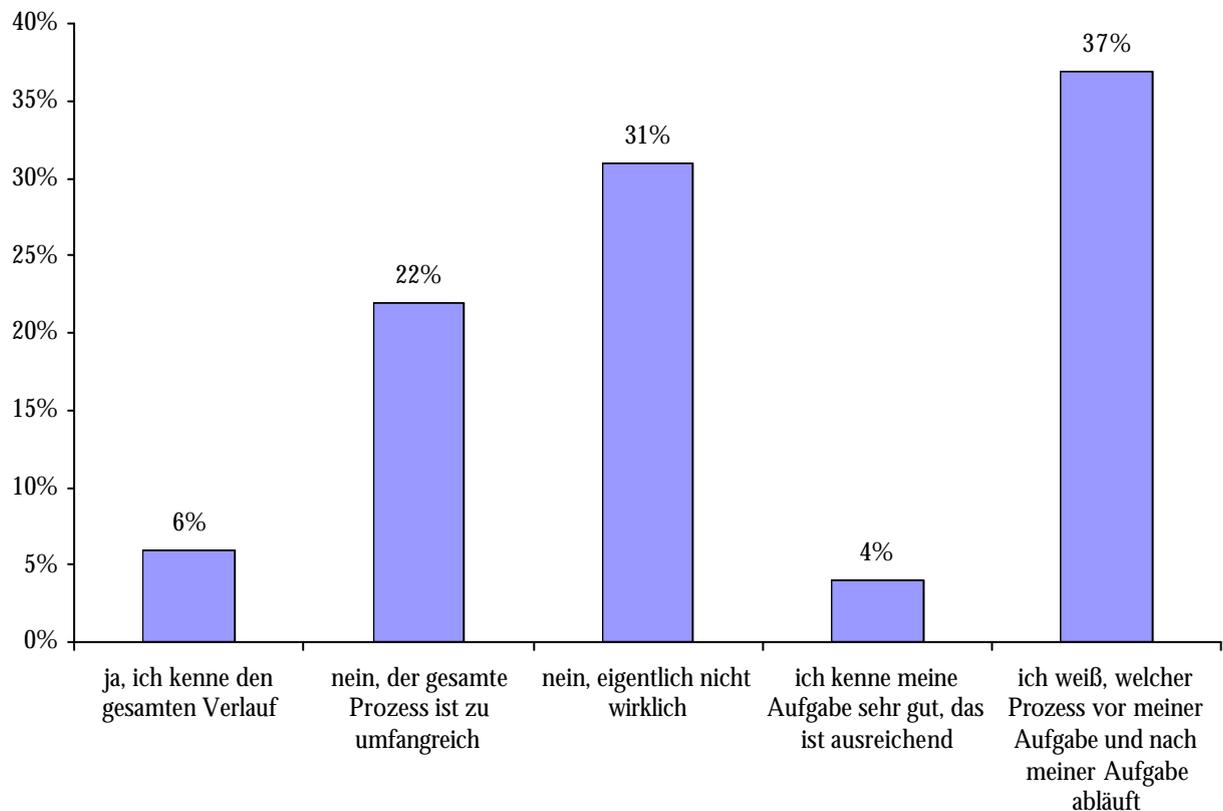


Abbildung B-30: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut?

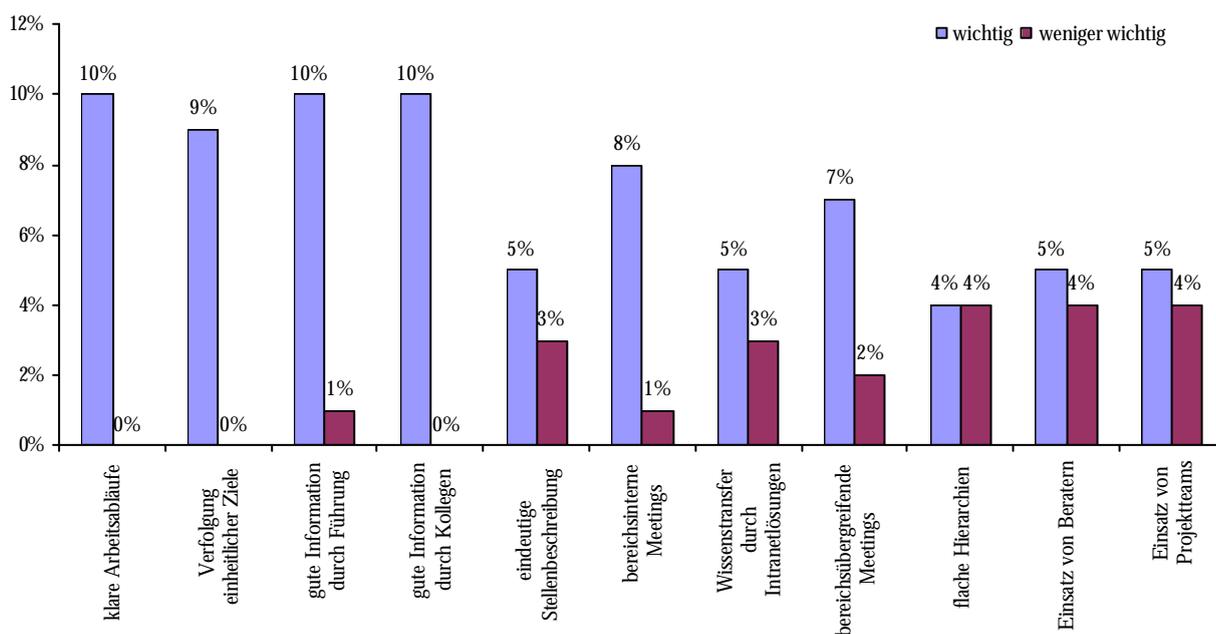


Wissen über den Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden ist bei den Mitarbeitern der Auftragssteuerung kaum vorhanden. So geben nur 6% der Mitarbeiter an, den Prozessverlauf zu kennen. 22% der Befragten sind der Ansicht, dass der Prozessverlauf nicht bekannt sein kann, weil dieser zu umfangreich wäre. 4% der Befragten sehen in Prozesskenntnissen keine Notwendigkeit. Sie sind damit zufrieden, ihre Aufgabe gut zu kennen. 31% der Mitarbeiter geben an, den Verlauf vom Marketing bis zum Kunden nicht wirklich zu kennen. Weitere 37% der Mitarbeiter wissen, welcher Prozess vor ihrer Arbeit und nach ihrer Arbeit abläuft. Die Mehrheit verfügt nicht über umfangreiche Prozesskenntnisse (vgl. Abb. B-30).

3.4.3.6. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter der Auftragssteuerung zum Zeitpunkt der Erhebung

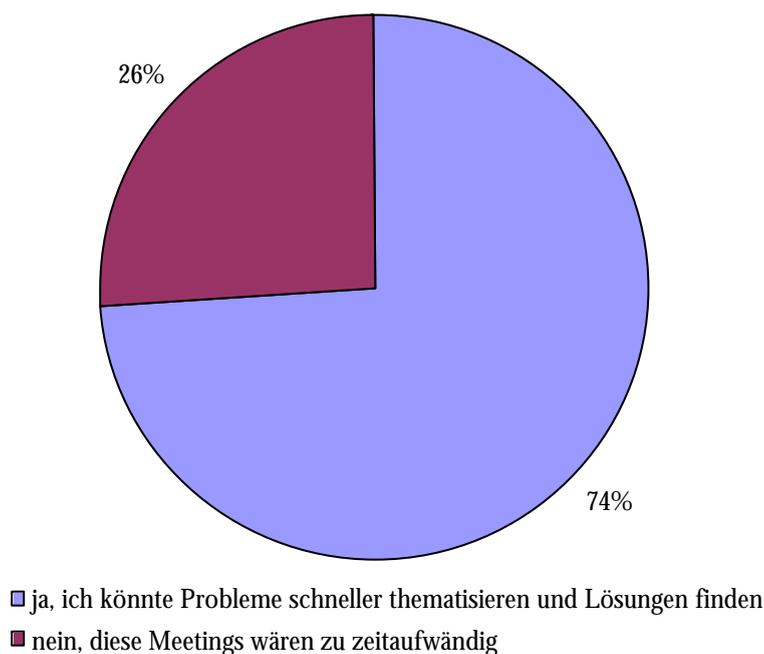
Um die Zusammenarbeit und damit auch den Wissenstransfer im Sinne der Mitarbeiter zu verbessern, geben die Befragten klare Arbeitsabläufe (10%), gute Information durch Kollegen (10%) und gute Information durch Vorgesetzte (10%) als besonders wichtige Maßnahmen an. Danach folgen Maßnahmen, die einheitliche Ziele ermöglichen (9%), bereichsinterne Meetings (8%) und bereichsübergreifende Meetings (7%). Als weniger wichtig stufen die Befragten den Einsatz von Projektteams (4%), flache Hierarchien (4%) und den Einsatz von Beratern ein (4%). Die Mehrheit der Befragten scheint sich aufgrund der starken Abteilungsausrichtung nicht über die gemeinsame Zielausrichtung im Klaren zu sein. Da ihnen die Arbeitsabläufe auch nicht klar sind (vgl. Abb. B-30), scheinen sie sich von einer besseren Informationspolitik durch Führung und Kollegen mehr Aufklärung und Transparenz zu versprechen. Insgesamt machen die Befragten eine Verbesserung der Zusammenarbeit an intensiveren Austauschformen mit Führungskräften und Kollegen fest. Darin scheinen die Mitarbeiter eine Möglichkeit zu sehen, über Abläufe und Ziele besser aufgeklärt zu sein. Insofern scheint die Zusammenarbeit durch mehr geteiltes Wissen über gemeinsame Ziele und Abläufe verbessert werden zu können. Die gegenwärtige starke Ausrichtung auf die eigene Abteilung scheint die Zusammenarbeit und damit einen Wissenstransfer zu behindern. Wissen über Ziele und Abläufe wird nicht ausreichend vermittelt.

Abbildung B-31: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?



Das Bedürfnis nach mehr Information durch Kollegen, mehr Verantwortung und mehr Meetings spiegelt sich auch in den Antworten zur Bedeutung von Meetings wider. So befürworten 74% der Befragten gemeinsame Meetings, weil sie davon ausgehen, Probleme schneller thematisieren und dafür Lösungen finden zu können. Während 26% gemeinsame Arbeitstreffen ablehnen, weil sie diese als zu zeitaufwändig einschätzen. Die Mehrheit ist davon überzeugt, dass gemeinsame Arbeitstreffen die Qualität der Problemlösung erhöhen würde und dadurch Zeit eingespart werden könnte. Ein verstärkter Wissenstransfer durch gemeinsame Arbeitstreffen würde von den meisten Befragten als Vorteil betrachtet werden.

Abbildung B-32: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?



Der Wunsch nach mehr Austausch spiegelt sich auch in der Auswertung der Frage, wodurch die Mitarbeiter mehr Freude an der Arbeit hätten, wider. Gegenwärtige Defizite im Gefühl der Anerkennung scheinen dazu zu führen, dass sie Anerkennung als besonders wichtig einstufen, um mehr Freude an der Arbeit empfinden zu können (18%). Da der Austausch mit Kollegen als wichtiger eingestuft wird (14%) als ein Austausch mit Vorgesetzten (9%), scheinen sie das Gefühl von Anerkennung auch eher an Austauschprozessen mit Kollegen festzumachen. Dass sie auch die Beteiligung an Entscheidungsprozessen als wichtig angeben, deutet darauf hin, dass sie nach mehr Anerkennung durch erweiterte Entscheidungsspielräume streben (12%). Es geht den Befragten nicht um mehr Diskussion, sondern offensichtlich um mehr Rechte, sich mit ihren Ansichten, Erfahrungen und Ideen in Entscheidungsprozesse einzubringen (vgl. Abb. B-33).

Abbildung B-33: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?

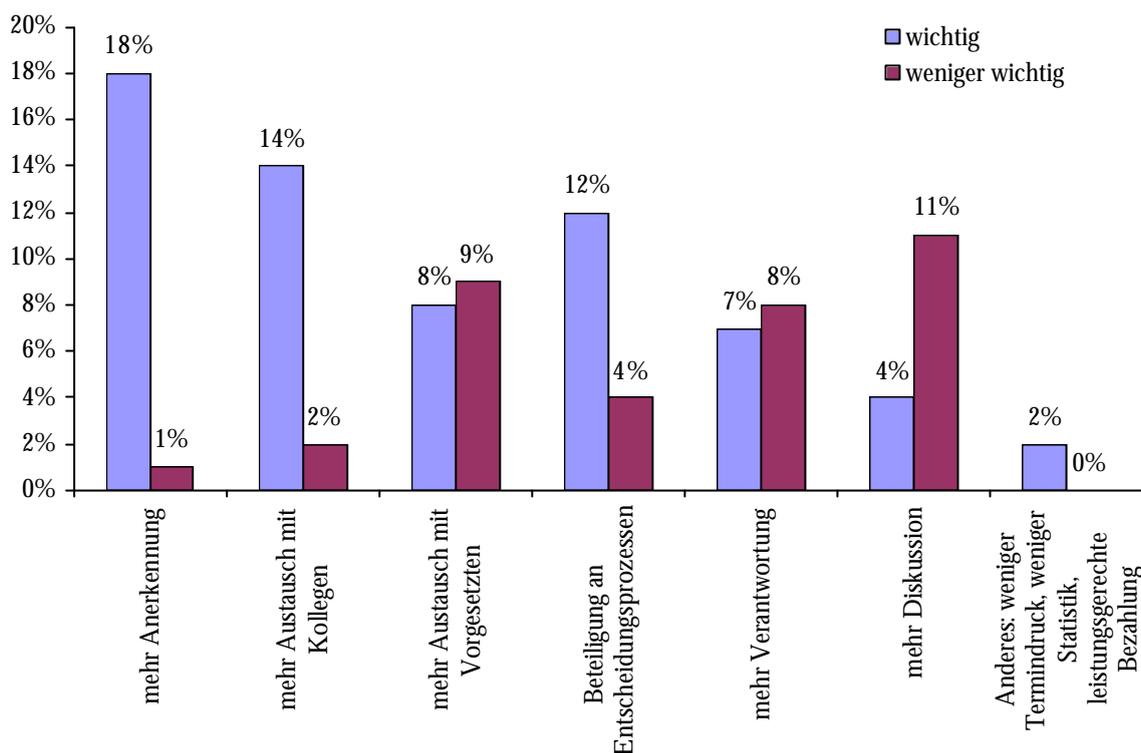
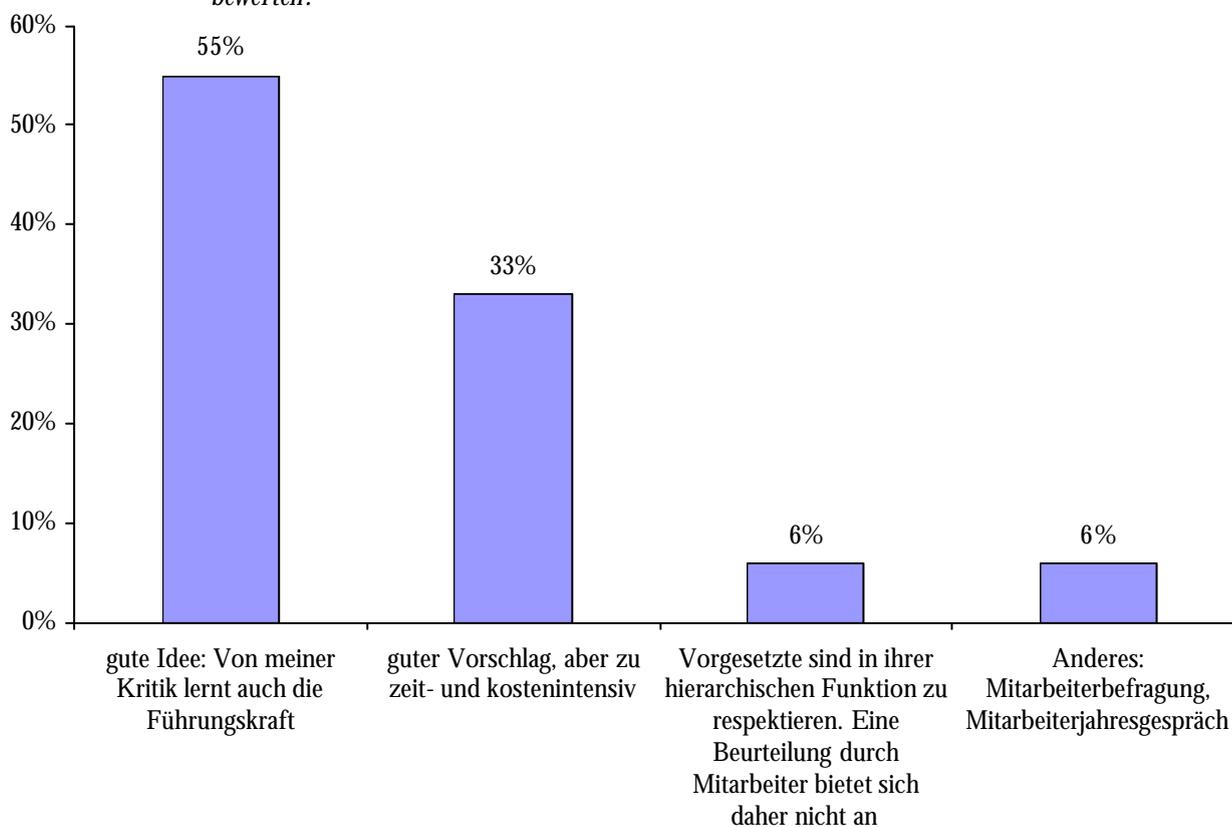


Abbildung B-34: Was halten Sie davon, Ihre unmittelbare Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten?



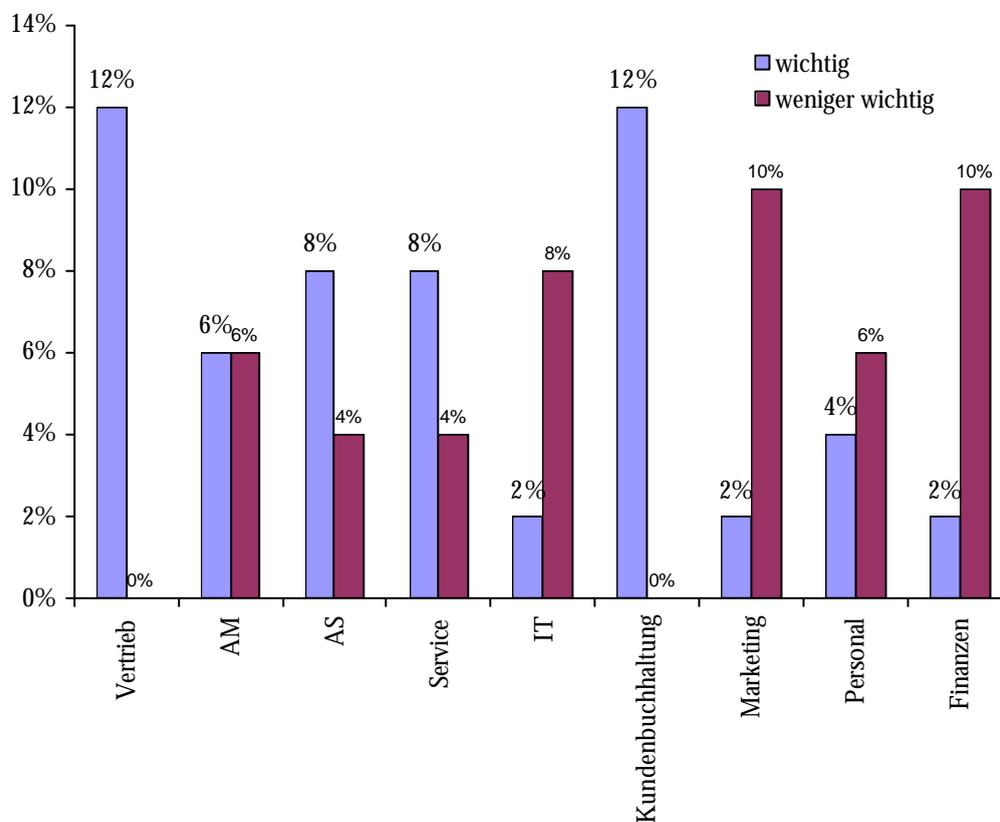
Nur 6% der Befragten reichen die einmal jährlich stattfindenden Mitarbeiterjahresgespräche und die von der Zentrale durchgeführte Mitarbeiterbefragung als Feedback an Führungskräfte aus. In einem Vier-Augen-Gespräch werden Mitarbeiter wahrscheinlich kaum den Mut verspüren, sich

gegenüber einer Führungskraft kritisch zu äußern. Eine schriftliche, anonyme und regelmäßige Abteilungsfrage gibt der unmittelbaren Führungskraft die Möglichkeit, ihren eigenen Führungsstil einschätzen und im Interesse der Mitarbeiter zu überdenken. So geben 55% der Befragten an, dass sie diese Idee begrüßen würden, weil auch ihre Führungskraft damit die Chance hat, von ihrer Kritik zu lernen. Die Führungskraft kann über regelmäßige Abfragen ermitteln, wie sie Mitarbeiter besser unterstützen kann. Nur 6% gehen davon aus, dass Vorgesetzte Autoritäten darstellen, die aufgrund ihrer hierarchischen Position nicht beurteilt werden können. 33% der Befragten befürworten ebenfalls eine schriftliche und anonyme Abfrage, halten diese Maßnahme aber für zu zeit- und kostenintensiv (vgl. Abb. B-34).

3.4.3.7. Ausmaß des Wissenstransfers zwischen dem Beschwerdemanagement und anderen Bereichen zum Zeitpunkt der Erhebung

Bei der Behebung von Beschwerden ist das Wissen der Mitarbeiter aus den Bereichen Vertrieb, Kundenbuchhaltung, Auftragssteuerung und Service besonders wichtig. Weniger wichtig für die Beseitigung von Beschwerden sind Ansprechpartner aus den Bereichen Marketing, Informationstechnologie und Finanzen. Es werden sozusagen die Ansprechpartner als wichtige Austauschpartner zur Problemlösung definiert, die für die Eingabe von Kundendaten (Auftragssteuerung), die Einrichtung der Leistung vor Ort (Service) und die Auftragsanbahnung (Vertrieb) verantwortlich sind. In diesen Bereichen findet sich Wissen, welches für die Mitarbeiter des Beschwerdemanagements konkret zur Lösung von Kundenproblemen notwendig ist. Insofern werden diese Bereiche auch als besonders wichtig definiert.

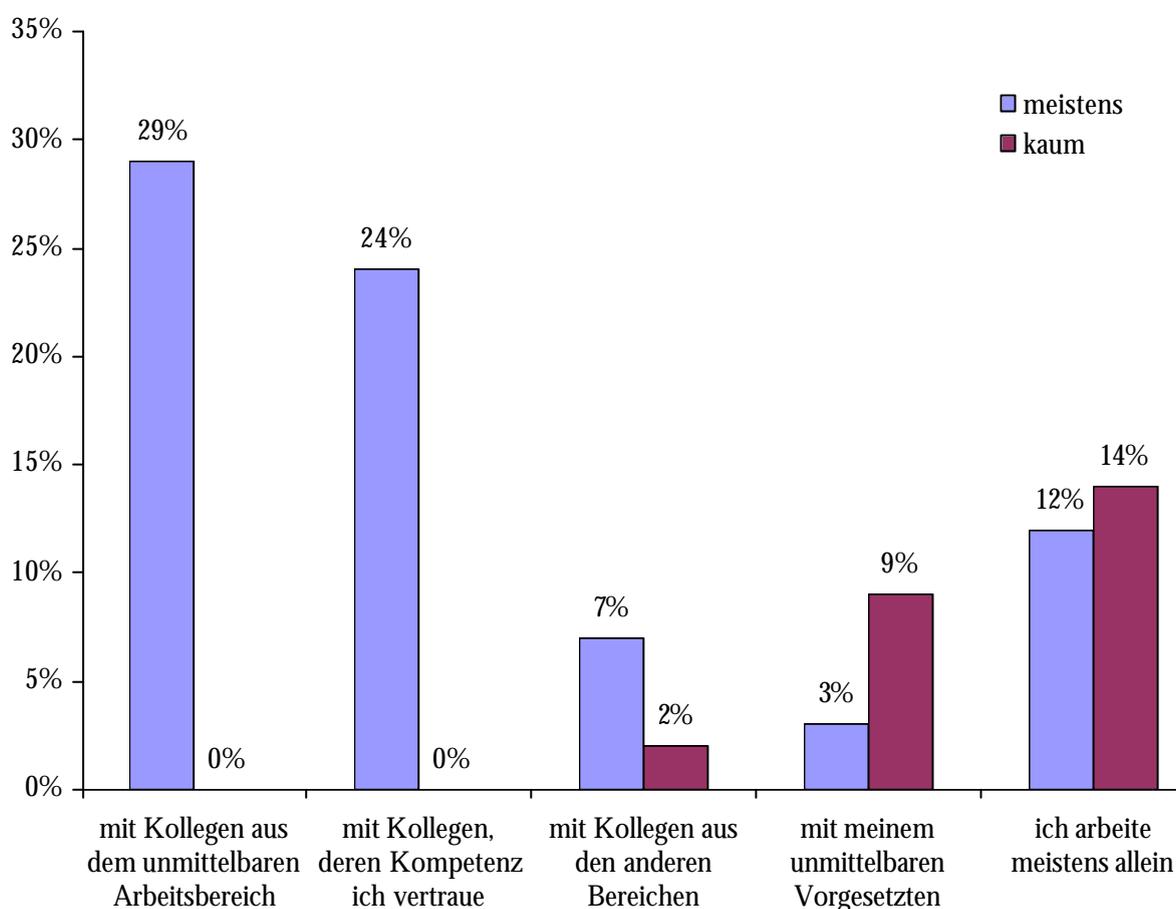
Abbildung B-35: Welche Bereiche sind bei der Behebung von Beschwerden wichtig?



Die Mitarbeiter der Bereiche Marketing, Finanzen und IT arbeiten nicht unmittelbar an der Schnittstelle zum Kunden und stellen daher auch für den Problemlösungsprozess des Beschwerdemanagements keine relevanten Ansprechpartner dar (vgl. Abb. B-35).

Wenn die Mitarbeiter Klärungsbedarf haben, dann wenden sie sich in der Regel an die Kollegen des unmittelbaren Arbeitsbereiches (29%). Darunter scheinen die Befragten auch die Mitarbeiter zuerst in die Problemlösung einzubeziehen, deren Kompetenz sie vertrauen (24%). Die Mitarbeiter anderer Bereiche werden zur Problemlösung als nicht so wichtig erachtet (7%) wie die Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich, was damit zusammenhängen kann, dass ihnen die Kollegen anderer Bereiche nicht so vertraut sind. Der unmittelbare Vorgesetzte wird kaum als Lösungspartner für Arbeitsanfragen einbezogen (9%). Er scheint für konkrete Arbeitsanfragen keine zentrale Rolle zu spielen. Allein wird kaum gearbeitet (14%) (vgl. Abb. B-36).

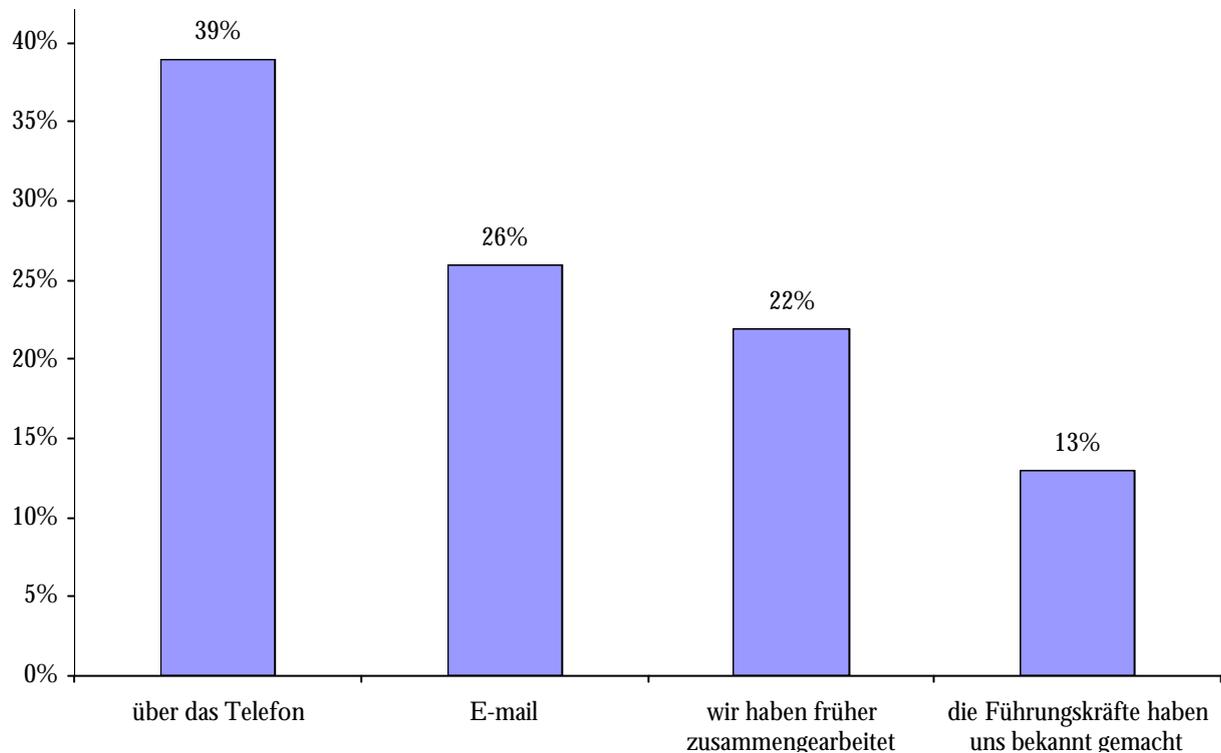
Abbildung B-36: Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Sie Arbeitsanfragen haben?



Die Mehrheit der Befragten gibt an, Ansprechpartner aus anderen Bereichen primär über Telefon (39%) und E-mail (26%) zu kennen. Sie kennen sich nicht persönlich, das erklärt sicherlich auch, warum sie sich bei konkreten Arbeitsanfragen an Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich wenden. 23% der Befragten geben an, Kollegen anderer Bereiche aus früherer Zusammenarbeit zu kennen. Durch Führungskräfte werden die Mitarbeiter prozessübergreifend kaum miteinander bekannt gemacht (13%). Die Mehrheit der Befragten scheint in der Zusammenarbeit auf Ansprechpartner aus dem unmittelbaren Kollegenkreis angewiesen zu sein. Zu den Mitarbeitern anderer Bereiche besteht kaum persönlicher Kontakt und auch kein organisatorischer Rahmen, in dem sie Zeit hätten, mit Kollegen aus anderen Bereichen zusammenzuarbeiten. Primär ist die

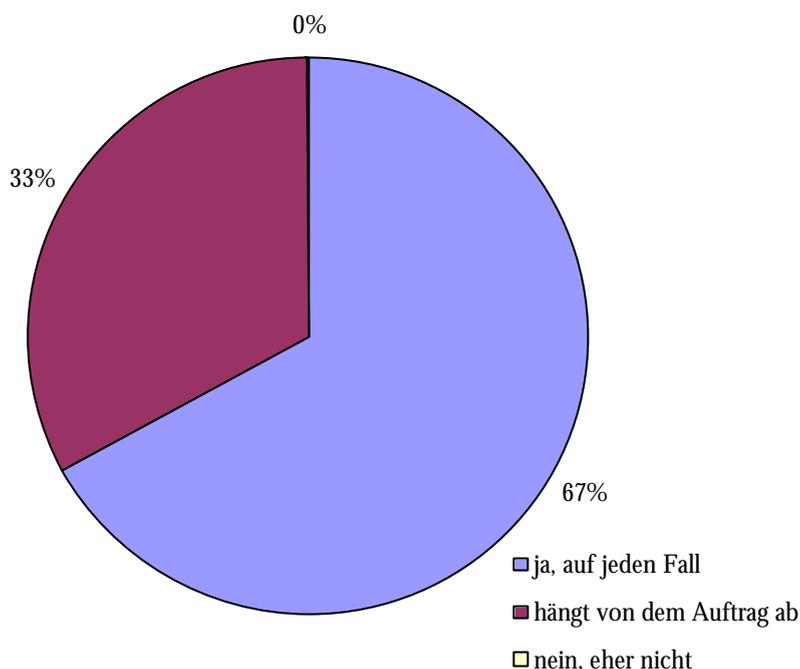
Beziehung zu Kollegen aus anderen Bereichen durch elektronische und telefonische Medien unpersönlich gestaltet (vgl. Abb. B-37).

Abbildung B-37: Woher kennen Sie Ansprechpartner aus anderen Bereichen?



67% der Befragten sind davon überzeugt, dass zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen grundsätzlich sinnvoll ist. Nur 33% der Befragten machen die Bedeutung der Unterstützung von Kollegen aus anderen Bereichen vom konkreten Auftrag abhängig (vgl. Abb. B-38).

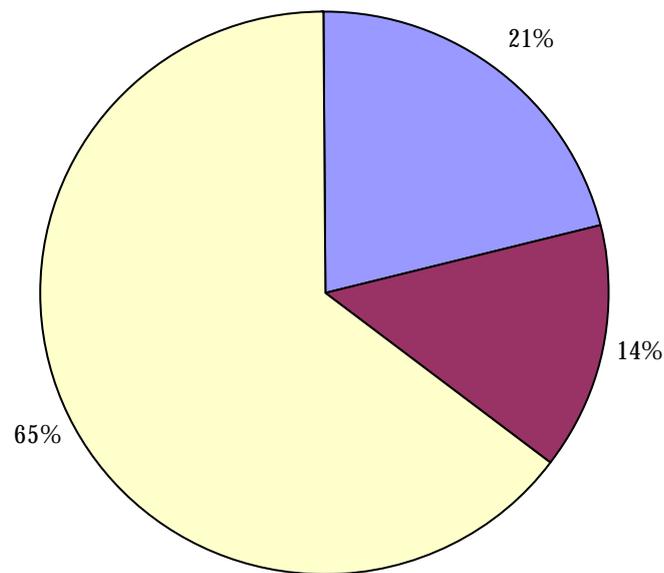
Abbildung B-38: Ist zur Lösung mancher Aufgaben die Unterstützung von Kollegen aus den anderen Bereichen sinnvoll?



Zur konkreten prozessübergreifenden Zusammenarbeit scheinen sie allerdings keine organisatorischen Möglichkeiten vorzufinden. Sie arbeiten primär mit Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich zusammen (vgl. Abb. B-36) und kennen auch die Kollegen aus anderen Bereichen kaum persönlich, sondern eher über Telefon und E-mail (vgl. Abb. B-37). Insgesamt scheinen sie in ihrem Handlungsspielraum stärker auf die Belange der Abteilung, der sie angehören, begrenzt zu sein.

Die Mehrheit der Befragten (65%) gibt an, dass sie kaum in regelmäßige prozessübergreifende Arbeitstreffen eingebunden ist. 14% der Mitarbeiter geben an, dass es nicht regelmäßig, sondern nur bei konkreten Problemen zu prozessübergreifenden Arbeitstreffen kommt. 21% der Befragten geben an, regelmäßig an prozessübergreifenden Arbeitstreffen teilzunehmen. In der Regelorganisation scheinen prozessübergreifende Arbeitsformen nicht vorgesehen zu sein, da die Mehrheit angibt, dass regelmäßige prozessübergreifende Arbeitsformen selten stattfinden. Allerdings scheint es informelle Begegnungen zu geben, die dazu führen, dass 21% der Mitarbeiter angeben, sich regelmäßig mit Kollegen anderer Bereiche auszutauschen.

Abbildung B-39: Finden zwischen Ihnen und Kollegen aus anderen Abteilungen regelmäßig Arbeitstreffen statt?

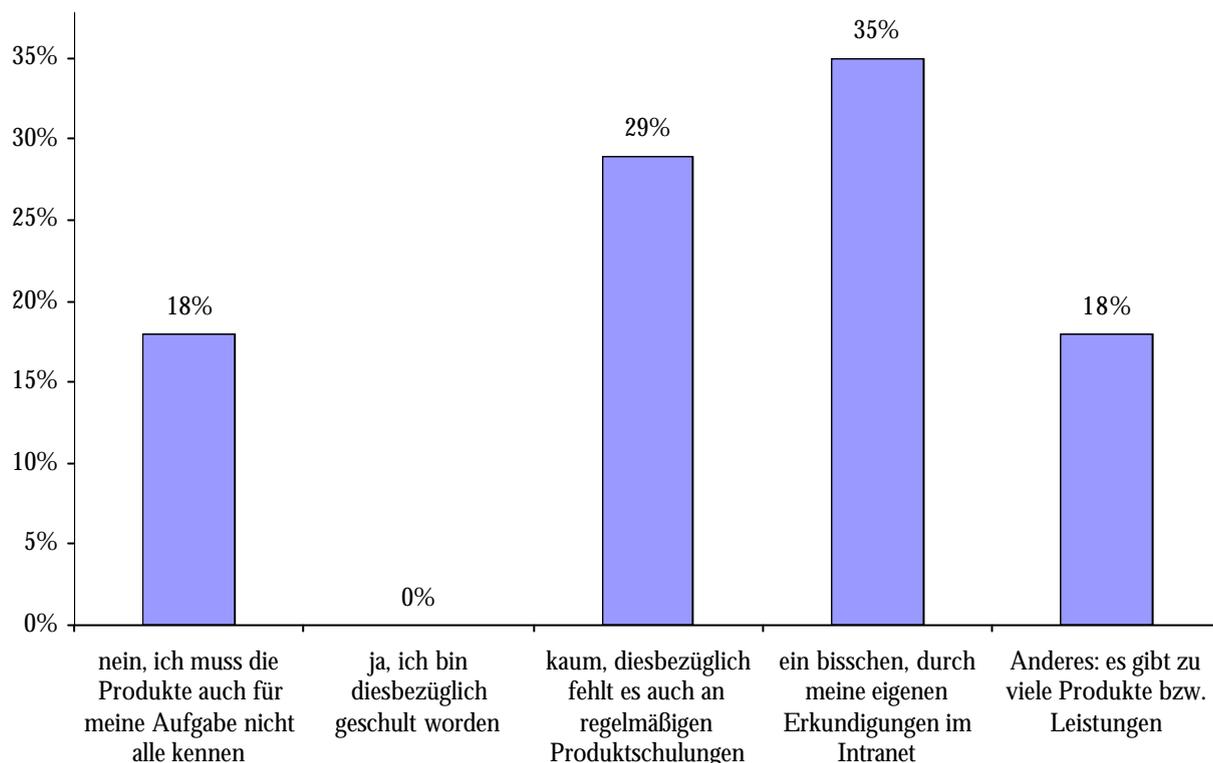


■ ja, wir treffen uns regelmäßig ■ nur bei konkreten Problemen □ nein, eher nicht

3.4.3.8. Wissensdefizite im Bereich Beschwerdemanagement zum Zeitpunkt der Erhebung

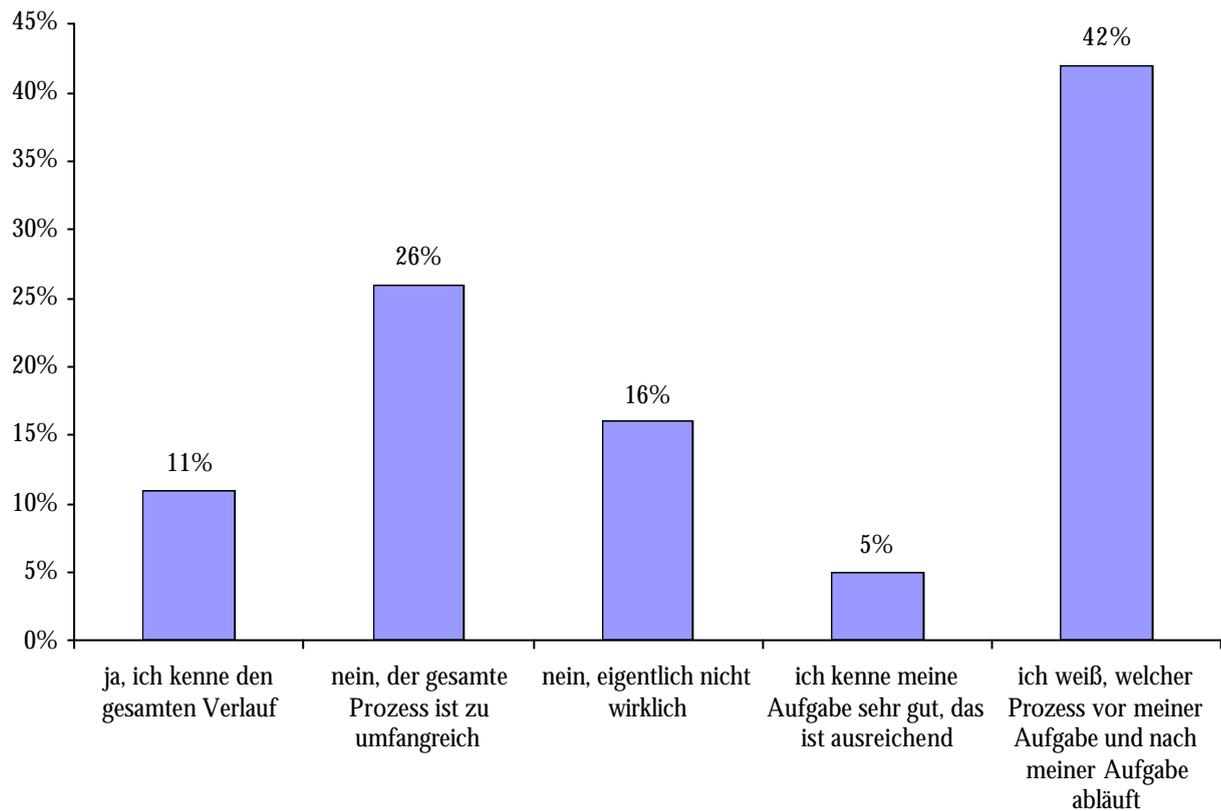
Keiner der Befragten gibt an, Produkte oder Leistungen aufgrund von Schulungen zu kennen (0%). 29% der Befragten begründen daher auch ihre fehlenden Produktkenntnisse mit dem geringen Angebot an Schulungsmaßnahmen. 35% der Befragten entwickeln Produktkenntnisse auf der Grundlage eigener Erkundigungen im Intranet. 18% der Befragten geben an, Produkt- und Leistungskenntnisse zur Ausführung ihrer Arbeit nicht haben zu müssen. Die Mehrheit der Befragten scheint das offenbar nicht so zu sehen. 18% der Mitarbeiter des Beschwerdemanagements geben an, dass das Produktangebot zu umfangreich sei, um die Produkte und Leistungen, auf die sich die Beschwerden beziehen, kennen zu können. Die Mehrheit der Befragten verfügt nur über geringe Produkt- und Leistungskenntnisse. Im Umgang mit Kunden können sie z.B. zur technischen Leistung von Produkten keine gesicherten Auskünfte geben. Im Grunde können sie Beschwerden nur verwalten. Im Kontakt mit Kunden können sie eigenständig kaum zu Beschwerden und potenziellen Ursachen Auskunft geben. Da es offenbar kaum Schulungsmaßnahmen gibt, scheint die Qualifizierung des Beschwerdemanagements und damit seine Servicequalitäten nicht als sonderlich wichtig eingestuft zu werden.

Abbildung B-40: Sind Ihnen die Produkte bzw. Leistungen, auf die sich die Beschwerden beziehen, alle bekannt?



Dürftige Kenntnisse liegen auch bezüglich der Prozesse vor. Nur 11% der Befragten geben an, den Prozess vom Marketing bis zum Endkunden zu kennen. 26% der Befragten wissen nicht, wie der Prozess vom Marketing bis zum Endkunden abläuft, und sind der Ansicht, dass dieser auch zu umfangreich sei, um den gesamten Ablauf zu kennen. 16% der Mitarbeiter geben an, den Prozess nicht wirklich zu kennen. 42% der Mitarbeiter geben an, die Prozesse vor und nach ihrer Aufgabe zu kennen. Nur 5% der Mitarbeiter betrachten es als ausreichend, nur ihre Aufgabe zu kennen. Die Mehrheit der Mitarbeiter kann weder die Bedeutung ihrer eigenen Aufgabe noch die Bedeutung des Aufgabenbereichs ihrer Abteilung im Gesamtprozess verorten. Ein prozessübergreifendes gemeinsames Kundenverständnis scheint daher nicht vorzuliegen (vgl. Abb. B-41).

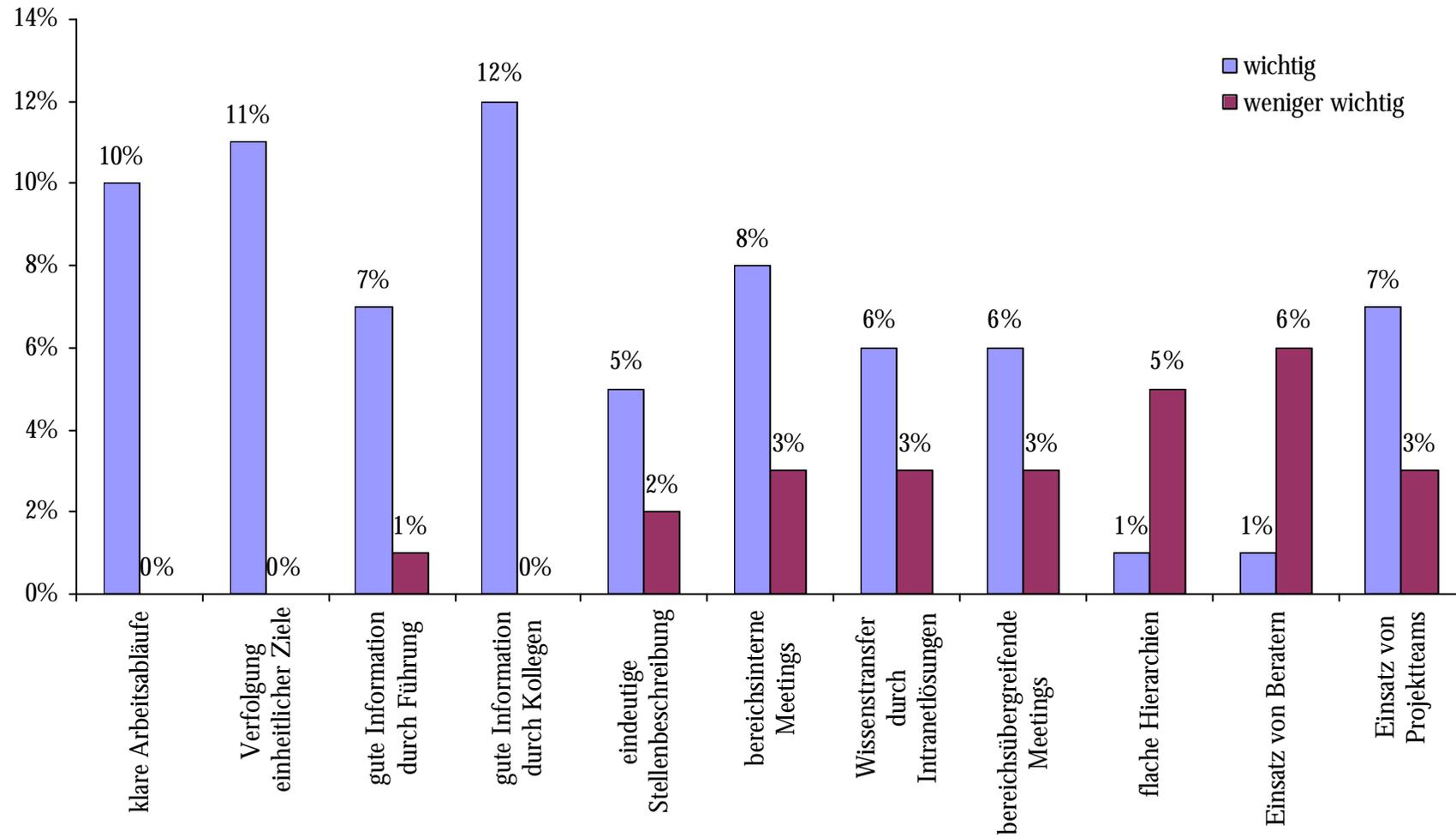
Abbildung B-41: Ist Ihnen der Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden bei T-Com vertraut?



3.4.3.9. Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter des Beschwerdemanagements zum Zeitpunkt der Erhebung

In flachen Hierarchien (5%) und dem Einsatz von externen Beratern (6%) sehen die Mitarbeiter des Beschwerdemanagements keine geeigneten Maßnahmen, die Zusammenarbeit und damit den Wissensaustausch zu fördern. Vielmehr sind nach ihrer Ansicht gute Information durch Kollegen (12%), die Verfolgung einheitlicher Ziele (11%) und klare Arbeitsabläufe (10%) besonders wichtig. Die bisherige Informationspolitik schafft nicht ausreichend Transparenz und einen gemeinsamen Kenntnisstand bezüglich Ablaufgestaltung und Zielsetzung. Die starke funktionale Ausrichtung sorgt anscheinend dafür, dass auch Kollegen nicht über ausreichende Informationen verfügen. Da sie bereichsinterne und bereichsübergreifende Treffen ebenfalls als wichtig einstufen, scheinen sie darin organisatorische Möglichkeiten zu sehen, mehr Transparenz über Arbeitsabläufe und Zielsetzung zu erhalten. Gute Information durch Führung wird zwar auch als wichtig erachtet, hat aber einen geringeren Stellenwert als gute Information durch Kollegen. Offenbar ist es den Befragten wichtiger, von Kollegen gut informiert zu werden (12%) als von ihren Vorgesetzten (7%). Die Hierarchie stellen die Befragten an sich nicht in Frage (5%). Sie scheinen daran interessiert zu sein, durch die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern ihre Handlungsspielräume und ihren Kenntnisstand zu erweitern (vgl. Abb. B-42).

Abbildung B-42: Wie könnte die Zusammenarbeit insgesamt besser funktionieren?



Eine deutliche Mehrheit von 87% der Befragten gibt an, dass sie in gemeinsamen Meetings Vorteile für ihre Arbeit erkennen würde. Sie gehen davon aus, Probleme schneller thematisieren und lösen zu können. Nur 13% der Befragten sehen in gemeinsamen Meetings keine Vorteile. Sie sind sogar eher der Ansicht, dass gemeinsame Meetings zu zeitaufwändig wären (vgl. Abb. B-43).

Abbildung B-43: Würden Sie in prozessübergreifenden Arbeitstreffen Vorteile für Ihre Arbeit erkennen?

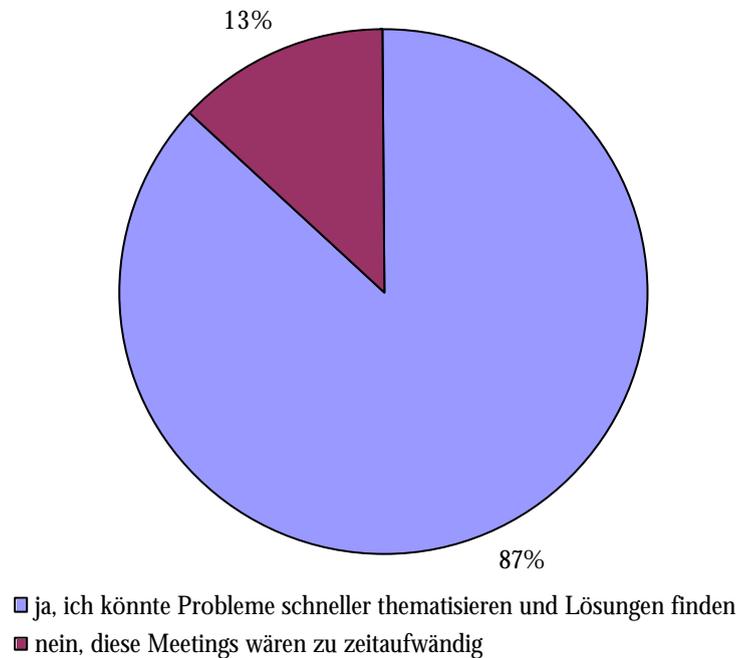
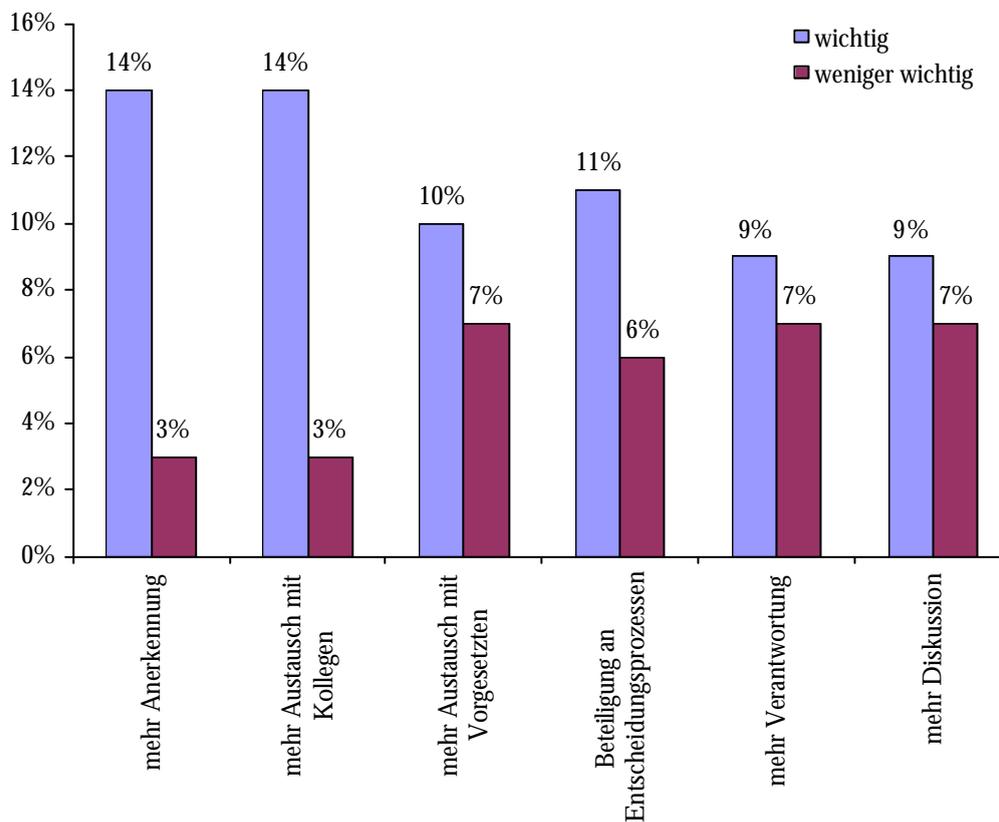


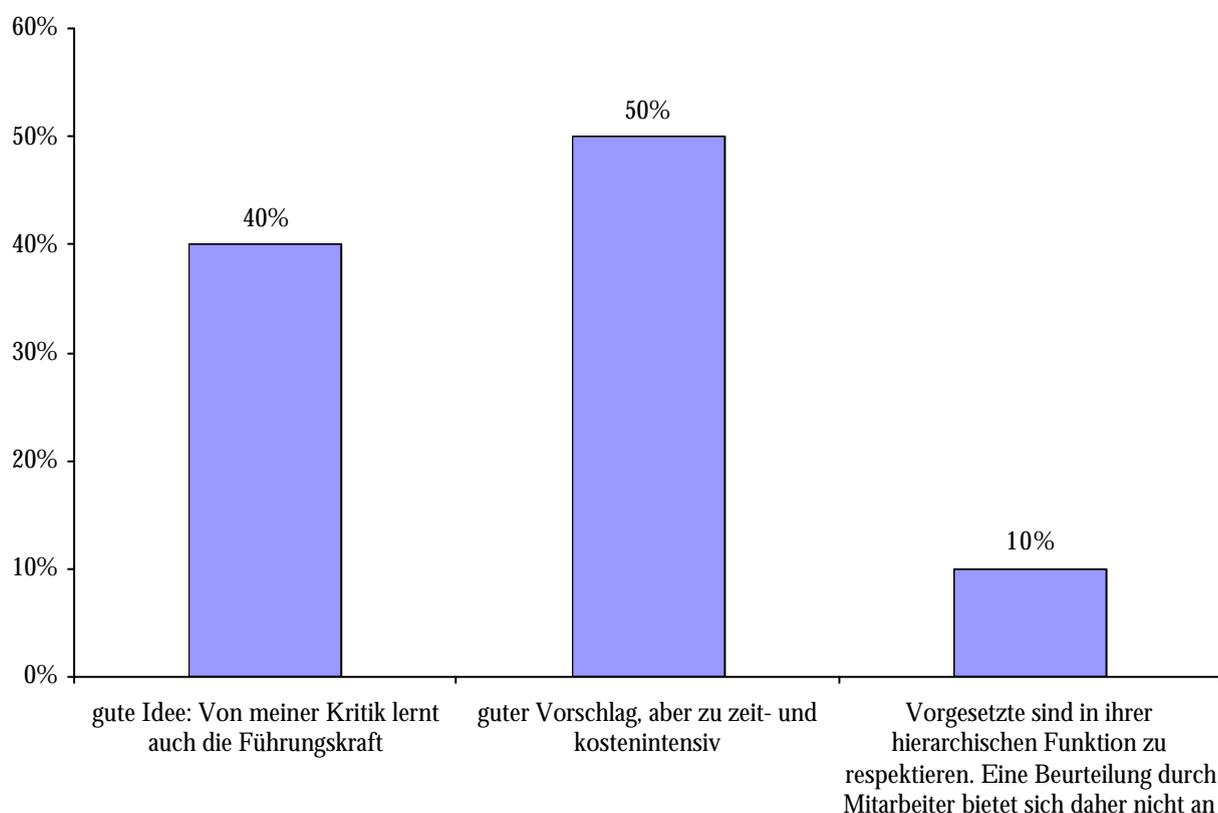
Abbildung B-44: Wodurch hätten Sie mehr Freude an der Arbeit?



14% der Befragten geben an, dass sie durch einen verstärkten Austausch mit Kollegen motivierter wären. Sie hätten mehr Freude an der Arbeit. Darüber hinaus wünschen sie sich mehr Anerkennung (14%). Auch würden sie sich wünschen stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt zu werden (11%). Der Austausch mit Vorgesetzten (10%), mehr Verantwortung (9%) und mehr Diskussion (9%) wird als wichtig erachtet, um mit der Arbeit insgesamt mehr Spaß verbinden zu können (vgl. Abb. B-44).

Die Hälfte der Mitarbeiter hält es zwar für eine gute Idee, ihre unmittelbare Führungskraft schriftlich und anonym zu bewerten, ist aber der Ansicht, dass eine solche Maßnahme zu zeit- und kostenintensiv wäre (50%). 40% der Befragten würden diese Maßnahmen begrüßen. Sie sehen darin eine Möglichkeit, dass auch ihre Führungskraft von ihrer Kritik lernen kann. Nur 10% der Befragten betrachten Führungskräfte als eine Autoritätsperson, für die sich eine Beurteilung durch Mitarbeiter nicht anbietet (10%) (vgl. Abb. B-45).

Abbildung B-45: Was halten Sie davon, Ihre unmittelbaren Führungskräfte schriftlich und anonym zu bewerten?



3.4.4. Fazit zur Auswertung der Geschäftskundenniederlassung B

Wenn die befragten Mitarbeiter durch bestehende funktional begrenzte Organisationsbedingungen in ihrem Aktionismus nicht so eingeschränkt wären, dann würden sich die Mitarbeiter der Bereiche aktiver in das Unternehmensgeschehen und für die Interessen der Kunden einbringen können. Die Bereitschaft zu einem verstärkten Tatendrang zeigt sich insbesondere in den Auswertungen zu Marketing und Vertrieb. Die Mitarbeiter beider Bereiche kennen sich in erster Linie nicht persönlich, sondern über Telefon und E-mail. Die Mehrheit der Befragten würde an dieser Situation gerne etwas ändern. So äußert ein großer Anteil der

Befragten des Marketings Interesse, den Vertrieb in die Marketingplanung einzubeziehen. Darüber hinaus würde die Mehrheit der Marketingmitarbeiter gerne mit dem Vertrieb Kunden aufsuchen. Marketingmitarbeiter sehen in diesen Maßnahmen Möglichkeiten, die Vertriebstätigkeiten der Kollegen besser nachzuvollziehen, als auch die Möglichkeit, Kundenbedürfnisse besser kennen zu lernen und für die Marketingplanung besser zu berücksichtigen. Der Vertrieb wäre mit einer intensiveren Zusammenarbeit einverstanden. Sie hätten nicht nur grundlegendes Interesse an einer intensiveren Zusammenarbeit, sondern fast die Hälfte der Befragten würde auch noch eigene Ideen in die Verbesserung von Marketingmaßnahmen für ihr Kundensegment einbringen können. Vorurteile scheinen zwischen den Mitarbeitern der Prozesse Marketing und Vertrieb keine Rolle zu spielen. Wissensdefizite melden die Vertriebsmitarbeiter im Bereich Branchen-Know-How an. Hier geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass durch verstärkte Branchen- und Unternehmensinformationen ihr Kundenverständnis verbessert werden könnte. Mit absoluter Mehrheit sind die Vertriebsmitarbeiter davon überzeugt, dass Informationen zu Unternehmen, wie Historie und Wettbewerber, gerade für Win-Back-Geschäfte und Neukundengeschäfte wichtig wären. Klare Wissensdefizite bestehen im Bereich Auftragsabwicklung. Die Auswertung zeigt, dass die Mitarbeiter in den Teilbereichen Auftragsmanagement, Auftragssteuerung und Beschwerdemanagement über fast keine Produkt- und Leistungskenntnisse verfügen. Nur ein geringer Anteil der Befragten gibt eindeutig an, Produkte und Leistungen aufgrund von Schulungsmaßnahmen zu kennen. Im Beschwerdemanagement gibt es diesbezüglich keine einzige Angabe. Ein knappes Drittel ist bemüht, sich Kenntnisse über das Intranet zu verschaffen. Wenn die Mitarbeiter mit den Leistungen nicht umfassend vertraut sind, dann können sie sich nicht nur schlecht mit dem Unternehmen identifizieren, sondern auch nur begrenzt mit den Kunden und ihren Anliegen. Darüber hinaus können sie Fehler und Missverständnisse bezüglich Auftragsangaben und Beschwerden kaum ausmachen, da sie Produktinformationen nicht einordnen können. Das Hintergrundwissen über Produkte, Leistungen, Aufträge und Kundenbelange fehlt. Die Bindung zum Unternehmen, zum Kunden, zum Auftrag kann sich nur schwach ausbilden. Die fehlenden Prozesskenntnisse im Bereich Auftragsabwicklung verstärken den Trend zu fehlender Identifikation. Insofern ist es nicht erstaunlich, dass sich die Befragten der Auftragsabwicklung einheitliche Ziele, klare Arbeitsabläufe, gute Information durch Kollegen wünschen. Darüber hinaus wünschen sie sich mehr Anerkennung, mehr Austausch mit Kollegen, mehr Verantwortung, mehr Entscheidungsspielräume. Die Mehrheit der Befragten ist davon überzeugt, dass sie durch prozessübergreifende Arbeitsformen Probleme schneller thematisieren und dafür Lösungen finden können. Insbesondere die Mitarbeiter des Beschwerdemanagements sehen darin den Weg einer schnellen Problemlösung. Da ihre Aufgaben umfangreicher und komplexer sind als in den Bereichen Auftragsmanagement und Auftragssteuerung und zur Problemlösung weitaus mehr Kollegen anderer Bereiche notwendig sind, ist es nicht erstaunlich, dass ihr Bedürfnis nach prozessübergreifender Zusammenarbeit besonders stark ausgeprägt ist. Allerdings sind auch die Mitarbeiter der Auftragssteuerung von schneller Problemlösung durch prozessübergreifende Arbeitsformen überzeugt, während der Wunsch nach prozessübergreifender Zusammenarbeit im Bereich Auftragsmanagement geringer ausfällt. Die Mehrheit der Befragten des Bereichs der Auftragsabwicklung würde gerne regelmäßig ein anonymes Feedback zum Führungsverhalten an ihren unmittelbaren Vorgesetzten richten. Sie sehen darin eine gute Chance, dass auch die Führungskraft ihr Führungsverhalten auf der Grundlage ihrer Kritik überdenken kann. Nur eine Minderheit sieht in Führungskräften unantastbare Autoritäten. Insgesamt zeigt die Auswertung für die Geschäftskundenniederlassung B, dass die Mitarbeiter der kundenorientierten Prozesse bislang weder durch organisatorische Rahmenbedingungen noch durch ihre Führungskräfte dahingehend unterstützt werden, ihr Wissen mit anderen Mitarbeitern zu teilen und dadurch neue Ideen anzustoßen. Darüber hinaus wird nur wenig unternommen, um die Mitarbeiter mit grundlegenden Produkt- und Prozesskenntnissen auszustatten. Die starke funktionale

Ausrichtung macht es Mitarbeitern weder möglich, die Arbeit der Kollegen in anderen Prozessen nachzuvollziehen, noch eine geschlossene Sichtweise auf den Kunden zu entwickeln.

3.5. Auswertung der Geschäftskundenniederlassung C

3.5.1. Gesammelte Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung C

Die Geschäftskundenniederlassung C ist die einzige der drei untersuchten Niederlassungen, die Mitarbeitern aus den Bereichen Service, Vertrieb und Auftragsmanagement zumindest einmal im Monat in Form eines gemeinsamen Arbeitsfrühstücks ein unmittelbares Arbeitstreffen ermöglicht, indem sie Arbeitsanfragen in einer direkten Gesprächssituation klären können. Ansonsten gibt es in der Geschäftskundenniederlassung keine prozessübergreifenden Arbeitsformen, in denen sich Mitarbeiter unabhängig von der abteilungsorientierten Organisation austauschen können. Bezogen auf die drei Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement finden prozessübergreifende Austauschsitzen, bis auf das eingeführte Arbeitsfrühstück, nur auf der Leitungsebene statt. Auch in diesem Fall hat der elektronische Aufruf an die Mitarbeiter der Niederlassung dazu geführt, dass die Bereiche aus ihrer Abteilungsfunktion heraus unterschiedliche Aktivitäten genannt haben, um ihr Engagement für das Unternehmen deutlich zu machen. Relevante Maßnahmen bezogen auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung sind in der Abbildung aufgeführt. Darüber hinaus sind noch andere Maßnahmen, wie z.B. monatlich stattfindende Arbeitsfrühstücke mit dem Leiter eines Geschäftskundencenters, angeführt worden. Per Losverfahren werden bis zu 20 Mitarbeiter zu diesem Frühstück eingeladen. Drei bis vier mal im Jahr findet im Foyer eines Geschäftskundencenters eine Happy Hour (Cocktail-Veranstaltung) statt. In einem anderen Geschäftskundencenter wird die Politik der offenen Tür praktiziert. Jeder Mitarbeiter soll die Möglichkeit haben, seinen Gesprächsbedarf auch direkt beim Leiter anbringen zu können. Darüber hinaus wird eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen zu einem Informationsaustausch in lockerer Runde mit dem Leiter des Geschäftskundencenters eingeladen. Ein vergleichbares Angebot bietet der Leiter der Geschäftskundenniederlassung an. Einmal im Monat werden zehn Mitarbeiter des jeweiligen Geschäftskundencenters per Zufallsprinzip ausgelost, um mit dem Leiter der Geschäftskundenniederlassung bei Kaffee und Kuchen Ideen und Erfahrungen auszutauschen.

Tabelle 4: Wissensinstrumente in der Geschäftskundenniederlassung C

Wissensinstrumente in der GK NL C	Bereichsinterne Maßnahmen	Bereichsübergreifende Maßnahmen A: Leitungsebene	B: Mitarbeiter
Marketing	IT Tool: Erstellung eines Datenquaders: Wichtige Infos, Präsentationen, Protokolle der einzelnen Teammeetings und auch Analysedaten werden in diesem Tool abgelegt. So haben Mitarbeiter mit Teleheimarbeitsplätzen ständig Zugriff.	Wöchentlich findet ein Gesprächskreis zwischen dem Leiter des kaufmännischen Managements, dem Leiter Controlling, dem Leiter Regionales Marketing und dem Leiter Regionales Marketing und Vertrieb statt.	
Vertrieb	Vertriebsteams mit Spezialkenntnissen zu den Zielmärkten Gesundheit, Öffentlichkeit, Verlag, Medien gegründet. KUBA: Die Abkürzung heißt übersetzt Kundenbedarfsanalyse, Vertriebsmitarbeiter setzen strukturierten Gesprächsleitfaden zur Kundenbedarfsanalyse beim Kunden ein.	Zum regelmäßigen Austausch zwischen Marketing und Vertrieb sind Qualitätszirkel eingeführt worden. Im Rahmen dieser Zirkel treffen sich regelmäßig Teamleiter des Vertriebs, des Marketings und der Regionalen Einheit, die sich um Vertriebs- und Marketingaktivitäten kümmern.	
Auftragsabwicklung			Jeden 1. Donnerstag im Monat findet ein Arbeitsfrühstück auf der Arbeitsebene Vertrieb, Auftragsabwicklung und Service statt. Hier klären die Mitarbeiter unter der Moderation eines Teamleiters des Vertriebsinnendienstes Arbeitsanfragen. Ein Teamleiter aus dem Bereich Service ist auch anwesend.

3.5.2. *Über das Scheitern einer empirischen Erhebung*

Wie in den anderen beiden Geschäftskundenniederlassungen A und B ist die Befragung auch der Geschäftsleitung C und dem dortigen Betriebsrat vorgestellt und von diesen genehmigt worden. Der Leiter der Geschäftskundenniederlassung C unterstützte das Vorhaben und hatte die Idee die Befragung über eine interne Mitarbeiterzeitung anzukündigen, um so für mehr Beteiligung der Mitarbeiter zu sorgen. Auffallend war, dass in den Gesprächen mit Leitern häufig die Dominanz des Regionalleiters kritisiert wurde. Es wurde vielfach betont, dass er andere Meinungen außer seiner eigenen nicht gelten lasse. Ein Leiter sagte: „Wir tun hier nicht mehr als notwendig“. Ein anderer Leiter kritisierte das Ausmaß an Controlling-Daten. Darüber hinaus wurde aus Gesprächen mit Leitern deutlich, dass auch zwischen den Leitern der vier Geschäftskundencenter keine Geschlossenheit existiert: Absprachen kommen nur mühsam zustande.

Als die Befragung angestoßen wurde, erhielt ich von dem Leiter eines Geschäftskundencenters einen Anruf. Sehr erobst machte er mich darauf aufmerksam, dass in dem Unternehmen top down, also hierarchisch von oben nach unten kommuniziert würde und verlangte, dass ich die Befragung sofort einstelle. Da ich mein Vorhaben genauso angekündigt und vollzogen hatte wie in den anderen beiden Geschäftskundenniederlassungen, musste ich zunächst überlegen, was ich falsch gemacht hatte. Im Verlauf meiner Überlegungen wurde mir dann klar, dass ich dadurch, dass ich mich direkt an die Mitarbeiter gewandt hatte, sein Hierarchieverständnis untergraben hatte. Ich nehme an, dass dieser Leiter davon ausging, dass die Befragung über die Leitungsebene und damit „top down“ durchgeführt würde und dadurch die Kontrolle des Vorhabens über die Hierarchie gewahrt bliebe. Die Befragung wurde zunächst eingestellt. Es folgten durch die Personalabteilung Anrufe in die anderen untersuchten Geschäftskundenniederlassungen um sich dort nach meiner Person und dem dortigen Verlauf der Untersuchung zu erkundigen. Dann wurde ich nochmals angerufen, um aus meiner Sicht den Verlauf des Telefonats mit dem Leiter des Geschäftskundencenters wiederzugeben. Die Mitarbeiterin der Personalabteilung war selbst über die Reaktion des Leiters des Geschäftskundencenters überrascht, da er ursprünglich einer Befragung zugestimmt hatte. Sie konnte seine Reaktion nicht nachvollziehen. Dann wurde im Rahmen der Geschäftsleitung eine Krisensitzung abgehalten, in der erneut darüber entschieden werden sollte, ob die Befragung neu aufgenommen werden würde. Daraufhin folgte ein Gespräch mit dem Leiter der Personalabteilung, der sich bei mir für den Vorfall entschuldigte. Er gab an, dass sich die Geschäftsleitung dafür entschieden hätte, die Befragung durchzuführen. Er wollte ein Mitarbeiteranschreiben formulieren und mir zur Begutachtung zukommen lassen. Gleichzeitig machte er in dem Gespräch deutlich, dass der Fragebogen aus Sicht von Führungskräften kritische Fragen beinhalte und verwies insbesondere auf die Frage nach der Beurteilung von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter. Implizit bat er auf diesem Wege um Nachsicht und Verständnis für die Unsicherheiten auf Seiten der Führungskräfte. Das Anschreiben zur erneuten Aufnahme der Befragung ist nie bei mir eingetroffen. Auf Anrufe erhielt ich keine Rückrufe. Stattdessen erhielt ich eine E-mail und einen Anruf von dem Leiter eines anderen Geschäftskundencenters in dieser Geschäftskundenniederlassung. Mit der E-mail war eine Einladung zum Besuch des Geschäftskundencenters verbunden. Auf diesem Wege wurde mir signalisiert, dass auch zwischen den Geschäftskundencentern ein unterschiedlicher Managementstil gepflegt wird und ich mich persönlich von der guten Zusammenarbeit vor Ort überzeugen sollte. Aus Zeitmangel konnte ich das Angebot nicht berücksichtigen. Viele Monate später erhielt ich einen Anruf von dem Betriebsrat der Geschäftskundenniederlassung C. Man wollte sich über den Stand der Befragung erkundigen. Über den Vorfall war man offensichtlich nicht informiert worden. Der Verlauf der Untersuchung in dieser Region war aus mehreren Gründen aufschlussreich. Einerseits wurde durch das Verhalten des Leiters, der sich beschwert hatte, deutlich, wie stark Leiter an ihrem hierarchischen Verständnis und auch an klassischen Kommunikationswegen festhalten und es geradezu als Störung empfinden, wenn diese Position

in Frage gestellt wird⁸⁹. Andererseits wurde durch dieses Verhalten auch zum Ausdruck gebracht, dass das Thema Wissensmanagement unter solchen Voraussetzungen kaum implementiert werden kann. Um Wissen teilen zu können, ist ein Vertrauensklima notwendig, in dem sich jeder Mitarbeiter frei und unabhängig von hierarchischen Machtverhältnissen äußern kann (Bendt 2000, S. 58). Mitarbeiter brauchen Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, quer zu bestehenden „top down-“ Kommunikationsabläufen Wissen auszutauschen. Ein stark ausgeprägtes hierarchisches Verständnis schränkt den Handlungsspielraum der Mitarbeiter ein (North 2002, S. 12; Hedlund 1994). Abteilungsübergreifende Austauschformen zwischen Mitarbeitern, in denen sie Arbeitsaufgaben eigenständig und in Kooperation mit anderen Mitarbeitern lösen würden, würden bei stark hierarchieverbundenen Führungskräften wahrscheinlich eher Misstrauen und Blockadeverhalten auslösen. Die Ängste, Machtpotenzial an Mitarbeiter zu verlieren, wären wahrscheinlich zu groß, um prozessübergreifende Wissensaustauschprozesse von Mitarbeitern zu unterstützen (Minssen 1999, S. 143ff.).

Darüber hinaus zeigte der gescheiterte Verlauf der Erhebung, wie man selbst als Wissenschaftler zum Betroffenen kultureller Gegebenheiten werden kann. „Der Forscher bleibt „Außenseiter“ in einer ihm fremden Kultur. Er steht, sofern er „wirklich“ teilnimmt, also sichtbar ist, seinerseits ebenfalls im Feld und je fremder er dort ist, desto mehr auch im Fokus des Interesses seiner Beobachtungssubjekte“ (Aster/Repp 1989, S. 127). Der gescheiterte Verlauf der Untersuchung macht deutlich, dass das Interesse am Forscher auch Argwohn und Misstrauen auslösen kann (Gerst/Kuhlmann 1997, S. 38ff.). Wenn der Forscher als Störfaktor wahrgenommen wird, kann die Fremdheit unangenehme Begleiterscheinungen nach sich ziehen, die offensichtlich dazu führen, dass ein Projekt auch scheitern kann.⁹⁰

3.6. Vergleichende Zusammenfassung der Auswertungen zur Geschäftskundenniederlassung A und B

Für die vergleichende Betrachtung der Ergebnisse kann festgehalten werden, dass es zwischen den Aussagen der Befragten der beiden Geschäftskundenniederlassungen A und B keine wesentlichen Abweichungen gibt. Die Grundaussagen und Bewertungen der Mitarbeiter stimmen überein. Die Auswertung hat für die Geschäftskundenniederlassungen A und B ergeben, dass die Mängel in der Kommunikation zwischen Marketing und Vertrieb damit zusammenhängen, dass sich die Kontaktaufnahme zwischen den Mitarbeitern dieser Prozesse primär auf elektronische und telefonische Medien begrenzt (vgl. Fall A Abb.1; Fall B Abb.1). Dieses Ergebnis ist auch vergleichbar mit den Auswertungen zur Auftragsabwicklung (vgl. Fall A Abb. 15, 26, 37; Fall B Abb. 15, 26, 37). Persönliche Bekanntschaften zwischen den Mitarbeitern der Prozesse sind eher die Ausnahme als die Regel. Widersprüche in beiden Auswertungen bestehen bezüglich der Angaben zu den Gründen für den Austausch zwischen Marketing und Vertrieb. Während die Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter angibt, dass sich die Kontaktaufnahme auf konkrete Mailingaktionen, Veranstaltungen & Events begrenzt, geben die befragten Marketingmitarbeiter an, dass sie sich darüber hinaus auch über Wettbewerberinformationen austauschen. Diese

⁸⁹ Funder weist darauf hin, dass die „Zählebigkeit autoritärer Führungsmuster wie der Widerstand von Zentralbereichen, also das Beharrungsvermögen des tradierten organisationalen Verhaltens“, nicht unterschätzt werden darf. Restrukturierungsprozesse führen daher häufig zur Ablösung älterer Manager mit traditionellem Führungsverständnis durch jüngere neuen moderneren Managementkonzepten aufgeschlossene Managern (Funder 2000, S. 34).

⁹⁰ „Wer selbst einmal an intensiver Feldarbeit beteiligt war, weiß, dass die Lehrbücher fast alles verschweigen, was der Forschungsalltag an Eindrücken, Erfahrungen und Schwierigkeiten zu bieten hat und welche Hindernisse im Feld zu überwinden sind“ (Gerst/Kuhlmann 1997, S. 33).

Angaben finden bei den Vertriebsmitarbeitern in den Fällen A und B keine gesonderte Erwähnung (vgl. Fall A Abb. 3; Fall B Abb. 3).

Die Mehrheit der Mitarbeiter des Marketings gibt an, dass sie sich sicher sind, dass Vertriebsmitarbeiter ihr Kundenwissen nicht ausreichend transparent machen (Fall A Abb. 6; Fall B Abb. 6). Das scheint allerdings dem Umstand geschuldet sein, dass es zwischen Marketing und Vertrieb keine Austauschmöglichkeiten, keinen Raum zum Kennenlernen zwischen den Mitarbeitern gibt, aus denen ein Austausch von Kundenwissen hervorgehen könnte. Zumindest deutet in der Auswertung für den Fall A und den Fall B nichts auf Vorurteile zwischen den Mitarbeitern hin, die eine Wissensfreigabe behindern könnten. So gibt die Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter an, dass sie sich wünschen würden, an der Marketingplanung beteiligt zu werden (vgl. Fall A Abb. 12; Fall B Abb. 12). Die Vertriebsmitarbeiter geben in beiden Fällen an, dass sie eigene Vorschläge hätten, wie ihr Kundensegment besser mit Marketingmaßnahmen versorgt werden könnte (vgl. Fall A Abb. 5; Fall B Abb. 5). Es deutet daher nichts darauf hin, dass sie ihr Kundenwissen bewusst zurückhalten wollen und daher keine Bereitschaft zum Austausch besteht. Die Mehrheit des Vertriebs gibt an, dass sie ihr Kundenverständnis verbessern könnte, wenn sie über eine vertiefende Branchenanalyse verfügen würde (vgl. Fall A Abb. 7, Fall B Abb. 7). Insbesondere für Win-Back-Maßnahmen stufen sie eine kurze Analyse und Historie des Wettbewerbsumfeldes des Unternehmens als sehr hilfreich ein (vgl. Fall A Abb. 8; Fall B Abb. 8). Für Arbeitsformen, die auf eine Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsmanagement ausgerichtet sind, könnte die Gestaltung dieser Analysen ein Beispiel für eine gemeinsame Besprechung sein. Die Mehrheit der Marketingmitarbeiter hätte großes Interesse, mit dem Vertrieb gemeinsam Kundensegmente zu erschließen (vgl. Fall A Abb. 9, Fall B Abb. 9). Darüber hinaus würde sie gerne mit dem Vertrieb Kunden besuchen. Sie geht davon aus, dass sie dadurch mehr Einblick in die Kundenbedürfnisse und die Vertriebstätigkeit erhält (Fall A Abb. 10; Fall B Abb. 10). Bezogen auf die Auswertung der Schnittstelle Marketing und Vertrieb kann für die Fälle A und B festgehalten werden, dass prozessübergreifende Arbeitsformen, die einen Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern dieser Prozesse fördern würden, von den Mitarbeitern als Wissensbereicherung wahrgenommen werden würden. Insgesamt sehen beide Bereiche darin die Möglichkeit, ihr Kundenverständnis zu intensivieren und zu verbessern. Aus den Angaben der Mitarbeiter der Auftragsabwicklung geht hervor, dass zur Lösung von Problemen die Ansprechpartner aus den unmittelbaren vor- und nachgelagerten Prozessen wichtig sind. Konkret sind das für die Mitarbeiter des Auftragsmanagements die Mitarbeiter in den Prozessen Vertrieb, Auftragssteuerung und Service und für die Mitarbeiter der Auftragssteuerung die Kollegen in den Prozessen Service, Vertrieb und Auftragsmanagement (vgl. Fall A Abb. 13, Abb. 24; Fall B Abb. 13, Abb. 24). Die Mitarbeiter aus dem Beschwerdemanagement brauchen zur Behebung von Beschwerden nicht nur die Mitarbeiter aus dem Bereich Vertrieb, Auftragsmanagement und Auftragssteuerung und Service, sondern auch die Mitarbeiter der Kundenbuchhaltung, um Rechnungsabläufe im Zusammenhang mit Kunden nachvollziehen und klären zu können (vgl. Fall A Abb. 35; Fall B Abb. 35). Insgesamt kann für die Mitarbeiter der Auftragsabwicklung festgehalten werden, dass sie in erster Linie mit den Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich zusammenarbeiten (vgl. Fall A Abb. 25, 36 ; Fall B Abb. 25, 36). Kollegen aus den anderen Bereichen kennen sie primär über Telefon und E-mail (vgl. Fall A Abb. 26, 37; Fall B Abb. 26, 37). Auch die Mitarbeiter der Auftragsabwicklung kennen die Kollegen anderer Prozesse kaum persönlich. Führungskräfte führen in der Regel Mitarbeiter nicht zusammen (vgl. Fall A Abb. 26, 37; Fall B Abb. 26, 37). Die Mitarbeiter haben keine Alternative, als sich auf ihre unmittelbaren Kollegen zu beziehen, falls sie Ansprechpartner brauchen. Nur wenige Mitarbeiter im Bereich Auftragsabwicklung sind mit den Produkten und Leistungen der Telekom vertraut (vgl. Fall A Abb. 18, 29, 40; Fall B Abb. 18, 29, 40). Als Gründe werden angeführt, dass es an regelmäßigen Schulungen fehle, dass die Produktlandschaft zu umfangreich sei und dass zur Ausführung der Aufgaben vertiefende Kenntnisse nicht erforderlich seien. Auch gibt nur eine Minderheit an, dass sie mit dem Prozessverlauf vom Marketing bis zum Endkunden vertraut ist (vgl. Fall A Abb. 19,

30, 41; Fall B Abb. 19, 30, 41). In einer intensiveren prozessübergreifenden Zusammenarbeit sieht die Mehrheit der Befragten Vorteile. Sie gehen davon aus, dass sie Probleme schneller thematisieren und gemeinsam lösen können (vgl. Fall A Abb. 21, 32, 43; Fall B Abb. 21, 32, 43). Ein verstärkter Austausch untereinander würde auch ihre Motivation erhöhen. Sie suchen Anerkennung über die Ausweitung eigener Handlungsspielräume, die sie ergänzend zu den bestehenden hierarchischen Bedingungen für sich und in Kooperation mit Kollegen nutzen können (vgl. Fall A Abb. 22, 33, 44; Fall B Abb. 22, 33, 44). Wissensinstrumente, die in den einzelnen Geschäftskundenniederlassungen gesammelt werden konnten, verdeutlichten die starke funktionale Ausrichtung der Abteilungen. So konnten für diese Untersuchung fast ausschließlich Instrumente gesammelt werden, aus denen hervorgeht, wie die Zusammenarbeit im Rahmen der Abteilung gefördert wird. Auch hier wurde die starke Bereichsorientierung deutlich. Die Bemühungen, Wissen zu managen, beschränken sich primär auf die Belange einzelner Abteilungen. Die Effizienz erhöhen zu wollen, ist aus wirtschaftlicher Sicht nichts Neues. Hierarchische Strukturen aufzuweichen und Mitarbeitern eigene Arbeitsformen zuzugestehen, in denen sie eigeninitiativ und kooperativ arbeiten können, scheint dem untersuchten Unternehmen als geeignete Maßnahme, sich schneller Imitation zu entziehen, überwiegend fremd zu sein. Nur in Fall C konnte eine Maßnahme festgestellt werden, die prozessübergreifende Austauschprozesse fördert. Dort treffen sich einmal im Monat die Mitarbeiter der Prozesse Vertrieb, Service und Auftragsmanagement zum Arbeitsfrühstück, um gemeinsam Probleme zu thematisieren und zu lösen.

Die Ergebnisse für die einzelnen Bereiche der Geschäftskundenniederlassungen können folgendermaßen zusammengefasst werden:

Ergebnisse im Überblick

Ausmaß des Wissenstransfers zwischen den Bereichen

- begrenzt sich auf konkrete sachbezogene Anliegen
- unpersönlicher, formaler Natur: telefonisch, elektronisch

Wissensdefizite

- geringe Branchenkenntnisse und Kundenkenntnisse (Vertrieb)
- geringe Prozesskenntnisse (Auftragsabwicklung)
- geringe Produktkenntnisse (Auftragsabwicklung)
- geringer Einblick in die Arbeitsweise anderer Kollegen in anderen Bereichen (Vertrieb, Marketing, Auftragsabwicklung)

Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter

- insgesamt hohe Bereitschaft, sich stärker in der Arbeit einbringen zu wollen
- mehr Austausch mit Kollegen
- mehr Anerkennung
- mehr Eigenverantwortung
- mehr Aufklärung zu Abläufen, Zielsetzung
- Wunsch nach prozessübergreifender Zusammenarbeit: Probleme können gemeinsam schneller thematisiert und gelöst werden
- Vertriebsmitarbeiter möchten an der Marketingplanung mitwirken
- Marketingmitarbeiter möchten, dass der Vertrieb an der Marketingplanung mitwirkt

- Marketingmitarbeiter möchten mit Vertriebskollegen gemeinsam Kundensegmente erschließen
- Marketingmitarbeiter möchten mit Vertriebsmitarbeitern zum Kunden gehen
- Für die Mehrheit der Befragten scheint es selbstverständlich zu sein, Führungskräfte anonym bewerten zu können. Anscheinend suchen die Befragten Führungskräfte als Verhandlungspartner, die auch von der Kritik der Mitarbeiter lernen wollen.

Insgesamt zeigt die Auswertung eine hohe Einsatzbereitschaft auf Seiten der Mitarbeiter. Wissensmanagement im Sinne prozessübergreifender Arbeitsformen einzuführen, würde auf Seiten der befragten Mitarbeiter auf Unterstützung stoßen. Der Bedarf ist offenbar da.

3.7. Bestandsaufnahme: Wissensmanagement bei T-Com

3.7.1. *„Wer erneuern will, hat alle die zum Feind, denen es unter den alten Bedingungen gut ergangen ist“⁹¹.*

Die Auswertung hat ergeben, dass bezogen auf die befragten Mitarbeiter großes Interesse an erweiterten Handlungsspielräumen und verstärktem Wissensaustausch besteht. Im Grunde hätten die Mitarbeiter die Bereitschaft, ihr Wissen miteinander zu teilen und sich intensiver als nur vorschriftsmäßig⁹² für das Unternehmen T-Com einzusetzen. Damit wäre eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung partizipativer Arbeitsformen erfüllt⁹³. Für die Mitarbeiter würden Arbeitsformen⁹⁴, wie z.B. prozessübergreifende Problemlösegruppen, Qualitätszirkel⁹⁵, Innovationszirkel⁹⁶ oder Zukunftswerkstätten, bedeuten, dass sie als „Experten in eigener Sache“ ernster genommen werden würden (Minssen 1999, S. 129). Sie könnten ihr Wissen durch mehr Mitsprache, mehr Dispositionsmöglichkeiten, mehr Einfluss auf die Arbeitsbedingungen, mehr Einfluss auf Entscheidungsprozesse einbringen. Arbeitsformen, die Mitarbeitern direkte Partizipation ermöglichen, stehen allerdings „in scharfem Kontrast zu einem in der betrieblichen Praxis immer noch weit verbreiteten Führungsverständnis, in dem klar unterschieden wird zwischen Anweisungsgeber und Anweisungsempfänger“ (Minssen 1999, S. 131). Blutner u.a. haben in ihrer Untersuchung zu den Dezentralisierungsprozessen⁹⁷ der Deutschen Telekom

⁹¹ Zitat nach Niccolo Machiavelli, Der Fürst, 1531.

⁹² „Vorschriftsmäßig“ meint hier Handeln, welches auf die sachgerechte Erfüllung einer übertragenen Aufgabe begrenzt wird (Büschges 1997, S. 45). Menschliche Arbeitskraft wird ohne Beachtung ihrer personengebundenen Qualität eingekauft und ausgeführt (Senghaas-Knobloch 2000, S. 103).

⁹³ Partizipation kann nicht erzwungen werden, sondern setzt die Bereitschaft zur Beteiligung voraus (Minssen 1999, S. 131).

⁹⁴ Es gibt vielfältige Arbeitsformen, die einen Wissensaustausch ermöglichen (Minssen 1999; North 2002, S. 118, 119, 163).

⁹⁵ Qualitätszirkel sind längerfristig angelegte Kleingruppen, deren Mitglieder sich in regelmäßigen Abständen auf freiwilliger Basis treffen, um Probleme des eigenen Arbeitsbereichs zu analysieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten, die selbstständig umgesetzt werden (North 2002, S. 119).

⁹⁶ In Innovationszirkeln treffen sich Mitarbeiter regelmäßig und freiwillig, um gemeinsam Verbesserungsvorschläge und Ideen auszutauschen und auf diesem Wege Innovationen unterschiedlicher Art (prozessbezogen, produktbezogen, interne Zusammenarbeit, bezogen auf das Verhältnis zum Kunden) zu bewirken (North 2002, S. 163).

⁹⁷ Nach Blutner u.a. wird Dezentralisierung im Zusammenhang mit der Telekom definiert als die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und die Öffnung von Handlungsspielräumen nach unten. Die

bereits herausgearbeitet, dass diese zu mehr Eigeninitiative auf Seiten der Führungsebene geführt haben, aber dass damit kein merklicher weicher Führungshabitus in Richtung Empowerment und Konsensorientierung bezüglich des Umgangs mit Mitarbeitern verbunden ist (Blutner u.a. 2002., S. 97, 98) Die fehlende Aufmerksamkeit durch Vorgesetzte könnte auch erklären, warum sich die befragten Mitarbeiter mehr Anerkennung, bessere Information über Ziele und Abläufe, mehr Verantwortung, mehr Entscheidungsspielraum und verstärkte Zusammenarbeit mit Mitarbeitern wünschen. Es ist anzunehmen, dass Vorgesetzte direkte Partizipation und damit verbundene Arbeitsformen viel stärker als „Zumutung“ empfinden als Mitarbeiter (Minssen 1999, S. 139).

Während die befragten Mitarbeiter die Bereitschaft haben, nicht nur zu arbeiten, sondern auch zu partizipieren, bleibt unklar, ob auch Vorgesetzte die Bereitschaft haben, „Entscheidungen als diskursive Prozesse zu organisieren“ (Minssen 1999, S. 139). In dem Unternehmen T-Com, wie auch in vielen anderen deutschen Unternehmen, werden Entscheidungen nach dem Top-Down-Modell gefällt (Minssen 1999, S. 139). Unter Top-Down-Bedingungen wird Wissen erzeugt, indem obere Führungskräfte vereinfachte und selektierte Informationen von oberen Funktionen erhalten. Obere Führungskräfte entwickeln aus diesen Informationen Pläne, Aufträge und Instruktionen, die für das mittlere Management verbindlich sind und von den Mitarbeitern im operativen Bereich umgesetzt werden (North 2002, S. 133). Vorgesetzte haben unter Top-Down-Bedingungen gelernt, Entscheidungen ohne Beteiligung von Mitarbeitern zu treffen und diese in Form hierarchischer Anweisungsstrukturen über Entscheidungen in Kenntnis zu setzen (Minssen 1999, S. 141). Direkte Partizipation der Mitarbeiter stellt das Hierarchieverständnis und damit verbundene routinisierte Verhaltensweisen in Frage. Zwar wird in vielen Führungsetagen erkannt, dass Mitarbeiter als Wissensträger ein Innovationspotenzial darstellen, welches aufgrund tiefgreifender Arbeitsteilung, der Trennung von Planung und Ausführung, also insgesamt aufgrund traditioneller formalisierter Hierarchie- und Geschäftsbereichsstrukturen zu wenig genutzt wird. Bislang bleibt aber die Beteiligung von Mitarbeitern an Optimierungsaufgaben primär verbal ein angestrebtes Ziel (Schumann u.a. 1994, S. 168). Es ist anzunehmen, dass Vorgesetzte mit der Beteiligung von Beschäftigten an Entscheidungsprozessen einen Machtverlust verbinden. Bislang definierte hierarchische Befugnisse haben bei Vorgesetzten ein Selbstverständnis entwickelt, welches dazu geführt hat, dass Mitarbeiter als Untergebene, als Anweisungsempfänger und nicht als Verhandlungspartner oder Wissensträger auf einer gleichwertigen Ebene gesehen werden. Dieses nach wie vor weit verbreitete hierarchisch definierte Führungsverständnis wird direkte Partizipation durch Beschäftigte und damit Einflussnahme auf Bereiche, die bislang Vorgesetzten vorbehalten waren, nicht unterstützen (Minssen 1999, S. 131). Selbst wenn das obere Management in der verbesserten Nutzung des Erfahrungs- und Innovationswissens der Mitarbeiter Produktivitätsvorteile erkennt und Mitarbeiter die Bereitschaft signalisieren, verstärkt in betriebliche Veränderungsprozesse einbezogen zu werden, wird die Erweiterung der Koordination unter Einbeziehung der Beschäftigten sicherlich nicht von allen Vorgesetzten unterstützt werden (Minssen 1999, S. 140, 141). Direkte Partizipation und damit verbunden ein verstärkter Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern sind mit Barrieren verbunden, die die Implementation und rasche Umsetzung von Wissensmanagement erschweren. „Denn Entscheidungen folgen erprobten Mustern; was sich über Jahre bewährt hat (oder zumindest bewährt zu haben scheint), wird nicht ohne weiteres in Frage gestellt“⁹⁸ (Minssen 1999, S. 141). Innovationen werden in der Regel von Experten betrieben und nicht von den Beschäftigten selbst. Zumindest ist dieses Verständnis in Betrieben westlicher Länder weit verbreitet. Diese Grundüberzeugungen lassen sich daher auch nur langsam ändern (Minssen 1999, S. 142). Für diese Untersuchung kann daraus die Vermutung abgeleitet werden, dass sich auch das Unternehmen T-Com auf potenzielle Neuerungen in Form von verstärktem

Ergebnisverantwortung wird in die Hände der Niederlassungen gelegt, die über Zielvereinbarungen und Controllingsysteme gesteuert werden (Blutner u.a. 2002, S. 95, 96).

⁹⁸ Organisationskulturen und die damit verbundenen internen sozialen Beziehungen haben einen „potenziell blockierenden Charakter“ (Schreyögg 1991, S. 205).

Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung eher resistent, strukturkonservativ in dem Sinne verhält, dass es eher am Bestand als an der Veränderung bewährter Verfahrensweisen, eingeschliffener Handlungsabläufe interessiert ist. Die Chancen und Grenzen von Wissensmanagement werden daher nicht nur durch die Bereitschaft von Mitarbeitern zum Wissensaustausch bestimmt, sondern werden viel komplexer von internen Sachverhalten, kulturellen Voraussetzungen, Traditionen, sozialisierten Handlungsabläufen beeinflusst. Die Bestandsaufnahme dieser Untersuchung beschränkt sich daher nicht nur auf die Betrachtung der betrieblichen Handlungsebene, sondern auch auf das Unternehmen T-Com als Subjekt mit einer Vergangenheit, mit Traditionen und mit einer eigenen Philosophie. All das sind Einflussfaktoren, die auf die Bedeutung von Wissen im Rahmen des Unternehmens eingewirkt haben und auch zukünftig einwirken werden.

3.7.2. Zwischen vorgestern und übermorgen: Zur Bedeutung von Wissen bei T-Com

Das Unternehmen Deutsche Telekom AG verweist auf eine 150 jährige Tradition als staatliche Institution namens Deutsche Bundespost und nicht als Unternehmen⁹⁹. Früher hieß die Telekommunikation¹⁰⁰ Fernmeldewesen (Witte 2002, S. 3 ff.). Die Bundespost wurde als staatliche Institution durch das Grundgesetz vor jedem privaten Einfluss geschützt. Die Leitung bestand aus dem Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen mit einem Minister an der Spitze. Die Stellung des Ministers leitete sich nicht aus seiner Managementverantwortung ab, sondern aus seiner politischen Legitimation. In der Funktion als Spitzenbeamter führte er über 500 000 Mitarbeiter. Es galt das öffentliche Dienst- und Haushaltsrecht. Der Absatz bestand aus einer flächendeckenden Mindestversorgung mit Tarifeinheiten der Telekommunikation und wurde als staatliche Infrastrukturverpflichtung verstanden. Es wurde davon ausgegangen, dass die nachgefragte Menge an Fernmeldediensten am kostengünstigsten durch einen Hersteller angeboten werden kann. Die Preise waren politisch administriert und wurden stets mit zeitlichem Abstand zu anstehenden Wahlen erhöht. Durch staatliche Preisregulierungen konnte das Unternehmen vor ineffizienten Kostenerhöhungen geschützt werden, denen es im freien Wettbewerb schutzlos ausgeliefert gewesen wäre¹⁰¹ (Sobania 2002, S. 34). Die Versorgung mit Telekommunikationsdiensten konnte in einem volkswirtschaftlichen und allgemeinwohlorientierten Interesse gewährleistet werden, auch wenn technische Neuerungen unterlassen wurden. Zwar galt die Leistung der Deutschen Bundespost als qualitativ hochwertig, aber nicht als differenziert. Es wurde Einheitstechnik angeboten (Sobania 2002, S. 75). Die Beschaffung von Anlagen und Einsatzmaterial folgte den Pflichtenheften des Fernmeldetechnischen Zentralamtes. Die Bestellungen richteten sich an den geschlossenen Kreis

⁹⁹ Im 19. Jahrhundert und zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren militärische und fiskalische Gründe dafür ausschlaggebend, das Post- und Fernmeldewesen zu nutzen. Der Telegrafienverkehr diente zunächst ausschließlich politischen und militärischen Zwecken. Um die Infrastrukturaufwendungen zum Ausbau des Telegrafienetzes finanzieren zu können, wurde der Telegrafienverkehr 1849 für die öffentliche Nutzung freigegeben. 1876 wurden die getrennten Verwaltungen Post und Telegraphie zusammengeschlossen und 1880 unter Reichspostmeister v. Stephan als oberste Reichsbehörde verselbständigt. Dann folgte die staatliche Ausdehnung des Telegrafienmonopols (Sobania 2002, S. 89ff.).

¹⁰⁰ Telekommunikation wird definiert als Kommunikation mit Hilfe nachrichtentechnischer Übertragungsverfahren. Kommunikation umschreibt den Austausch von Informationen. Es geht also nicht um den Austausch von Informationen per Bote oder Brief (Sobania 2002, S. 76). Die Telekommunikationsmärkte beziehen sich auf drei Ebenen: die Endgeräte, die Dienstleistungen, die Netze (Witte 2002, S. 14).

¹⁰¹ So lautete die damalige traditionelle Argumentation (Gröner 1983, S. 227).

der Amtsbaufirmen und wurden möglichst langfristig festgelegt¹⁰². Sowohl auf der Absatz- als auch auf der Beschaffungsseite gab es keinen Wettbewerb. Die Budgetmittel wurden vom Parlament zugewiesen. Da die Leistungserstellung der Staatsbehörde für die Gerichte nur schwer einzuschätzen war und auch die Politiker nicht mit den ökonomischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen unmittelbar konfrontiert wurden, hatten die Bürokraten erhebliche Spielräume ihre Budgets über den Bedarf zu maximieren (Sobania 2002, S. 46, 47). Die Belegschaft der Deutschen Bundespost bestand in allen wichtigen Bereichen aus Beamten (Witte 2002, S. 3). Unter dem Gebot der sogenannten Eigenwirtschaftlichkeit waren sie dafür verantwortlich, dass die Ausgaben aus den Einnahmen der Bundespost bestritten werden konnten. Zusammenfassend können die wirtschaftlichen Merkmale der Bundespost folgendermaßen festgehalten werden: Gleichgewicht, Stetigkeit, langfristige Versorgung, soziale Sicherheit (Witte 2002, S. 3) und eine ausgeprägte Hierarchie des Wissens (Schluchter 1984, S. 148). Wissen in bürokratischen Organisationen „ist Macht und zwar nicht in einem deskriptiven, sondern in einem normativen Sinne“ (Schluchter 1984, S. 30). Das hat zur Folge, dass die Höhe einer Position über das Ausmaß des Wissens bestimmt. „Je größer das Wissen und je höher die Position, desto näher ist man dem Allgemeinen: Um eine bestimmte Tat zu beurteilen, muss man höher stehen als derjenige, der diese Tat begangen hat; man muss mehr Dinge und Interessen als er übersehen, und um abzuwägen, ob eine Tat anormal ist, muss man die allgemeine Tat kennen, die ihr entspricht“ (Schluchter 1984, S. 30). Das kognitive Vermögen, Sachverhalte einzuschätzen und daraus auch entsprechende Entscheidungen abzuleiten, wurde in der bürokratisch hierarchischen Ordnung den Amtsinhabern oberer Leitungsfunktionen zugesprochen. „Je tiefer einer steht, desto weniger weiß er, und desto inkompetenter ist sein Urteil“ (Schluchter 1984, S. 30). Aus dem hierarchischen Verständnis von Wissen wurde daher auch das Führungsverständnis abgeleitet, so dass die Nichtsachverständigen von den Sachverständigen geleitet werden müssen (Schluchter 1984, S. 30). Es liegt demnach in bürokratischen Organisationen eine Hierarchie des Wissens vor, die durch Amtsausübung legitimiert und legalisiert wird. Die Hierarchie der Macht fällt mit der Hierarchie des Wissens zusammen. Die Bedeutung von Wissen scheint sich in der Staatsbehörde Deutsche Post unterschiedlich bemerkbar gemacht zu haben. Sie zeigt sich unter anderem in den internen Beziehungen zwischen Führung und Ausführenden in der beschriebenen Form der Hierarchie des Wissens, also nach dem Motto, je höher eine Funktion angesiedelt ist und ausgeübt wird, um so mehr weiß der Amtsinhaber. Das Wissen des Monopolisten ist vergleichbar mit der Bedeutung von Information bzw. entspricht einer Sache, die durch eine auf Sachverstand gegründete hierarchische Ordnung verwaltet werden kann. Es ist eine „Tiefkühlkost“, die ohne Ansehen des Antragstellers der Deutschen Bundespost aktenmäßig und regelgebunden und gegenüber dem Klienten sine ira ac studio verwaltet werden kann. Wissen über Kunden oder Wissen über Produkte oder Erfahrungswissen, Innovationswissen spielte zum Zeitpunkt der Staatsbehörde keine Rolle. Amtsinhaber in bürokratischen Organisationen halfen dabei, die Beziehungen zwischen Menschen und damit auch zwischen Amtsinhaber und Antragsteller zu versachlichen (Schluchter 1984, S. 74). Das dazu erforderliche Wissen begrenzte sich stark auf das explizite Wissen, also auf bewusstes Wissen, welches in Schriftform festgehalten wurde und je nach Sachlage beim Antragsteller zum Einsatz kam (Amelingmeyer 2002, S. 47). Dieses Wissen kann auch als zweckorientiert verstanden werden, da es dazu diente, einen sachlichen Vorgang zu verwalten (Amelingmeyer 2002, S.44). Da Gleichbehandlung (Flächendeckung, Tarifeinheit) höhere Werte waren als die Befriedigung einzelner Bedarfsgruppen, konnte das Wissen in Form von Dokumenten, Anträgen verwaltet werden. Aufgrund der staatlichen Daseinsvorsorge der Deutschen Bundespost war der Monopolist nicht darauf angewiesen, sein Wissen für ein differenziertes Angebot und unterschiedliche Bedarfsgruppen auszurichten. „Die Befriedigung von Sonderwünschen, die Bedienung spezifischer Zielgruppen und die Ausfüllung von Marktnischen waren jedoch nicht

¹⁰² Die Zulieferindustrie der Bundespost hatte daher ein vergleichbar ausgeprägtes Interesse wie der Monopolist selbst, das bestehende Monopolregime zu erhalten (Sobania 2002, S. 101).

Sache einer auf Gleichbehandlung verpflichteten Staatsverwaltung“ (Witte 2002, S. 12). Es gab ein Mindestangebot an Einheitstechnik für die Gesellschaft als Ganzes. Das dazu erforderliche Wissen konnte in geregelte Prozesse mit klaren Anweisungsstrukturen überführt werden (Witte 2002, S. 9).

Seit 1994 befindet sich die Deutsche Telekom AG auf dem Weg zu einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Zum 1.1. 1995 wurde die Deutsche Bundespost in die drei selbständigen Aktiengesellschaften Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG und Deutsche Postbank AG überführt (Sobania 2002, S. 132). Die Privatisierung dieser drei Unternehmen hat technologische, ökonomische und politische Ursachen. Die ursprünglich gemeinwirtschaftlichen Interessen des Monopolisten führten zu gesamtwirtschaftlichen Ineffizienzen, die sich in Form von überhöhten Preisen für Telefonverbindungen und der Nichtausnutzung von technisch möglichen differenzierten Angeboten bemerkbar machten¹⁰³. Darüber hinaus konnte die steigende Nachfrage nach Anschlüssen nicht befriedigt werden (Sobania 2002, S. 92). Die Angebotsbreite und die Flexibilität im Bereich der „neuen Dienste“, wie Daten oder Mobilfunkdienste sowie Endgeräte wurde seit den 70er Jahren im internationalen Vergleich als unterdurchschnittlich bewertet. Auch wurde die unzureichende Servicequalität, die sich durch lange Wartezeiten bei Telefonanschlüssen „sowie dem fast völligen Unvermögen der Deutschen Bundespost, auf spezifische Anwenderwünsche“ einzugehen, bemerkbar machte, immer stärker kritisiert (Sobina 2002, S. 75). Zumal die staatliche Verwaltung auch nicht in der Lage war, auf den Wettbewerb, der sich auf dem Telekommunikationsmarkt entwickelte, mit technischen Innovationen und neuen Dienstleistungen angemessen zu reagieren. Liberalisierungseffekte führten bereits in den 80er Jahren in den USA, Japan, aber auch in Großbritannien zur Privatisierung der dortigen Telekommunikationsunternehmen (Witte 2002, S. 11, 12). Von diesen Reformprozessen ging ein politökonomischer Veränderungsdruck aus, dem sich auch die heimische Telekommunikationsbranche nicht entziehen konnte. Darüber hinaus setzte sich auch hierzulande die Erkenntnis durch, dass die Versorgung von Telekommunikationsdiensten wirkungsvoller im Wettbewerb, als durch staatliche Regulierung, möglich ist (Witte 2002, S. 11; Sobania 2003, S. 118). Die institutionelle Struktur eines Staatsmonopolisten blockiert innovative Prozesse. Aus Wissenssicht stellt sich die Frage, ob sich dieser Paradigmenwechsel vom Staatsmonopolisten zum privatwirtschaftlichen Unternehmen auch dahingehend bemerkbar macht, dass sich die Bedeutung von Wissen verändert hat. Wird Wissen also nach wie vor als Sache verstanden, die es zu standardisieren gilt? Oder wird Wissen bereits als Prozess, als Weg für fortdauernde Innovation verstanden, an dem Mitarbeiter partizipieren können? Zeichnet sich in dem Unternehmen ein Trend ab, der deutlich macht, dass die Hierarchie des Wissens aufgeweicht wird? Immerhin trifft eine hundertfünfzigjährige Tradition als staatliche Institution auf gerade mal 10 Jahre Erfahrung als privatwirtschaftliches Unternehmen. Die Merkmale des Fernmeldewesens bestimmen nicht mehr über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Vielmehr geht es unter globalen Bedingungen um die Deckung des differenzierten Bedarfs, um Markterschließung, Anpassungsfähigkeit, Innovation, Rationalisierung und internationale Aktivität (Witte 2002, S. 3). Selbst wenn die befragten Mitarbeiter in der Auswertung deutlich machen, dass sie stärker an Entscheidungsprozessen partizipieren wollen, dass sie untereinander intensiver zusammenarbeiten wollen und darin auch den Vorteil erkennen, Probleme schneller thematisieren und lösen zu können, ist nicht gesagt, dass das Unternehmen die Bedeutung von Wissen, insbesondere vom impliziten Wissen, verstanden hat und die Hierarchie des Wissens zugunsten der Mitarbeiter aufweichen wird. Um beurteilen zu können, wie das Unternehmen langfristig mit der Bedeutung von Wissen umgehen wird, reicht eine Mitarbeiterbefragung und damit die Betrachtung einer begrenzten Anzahl von betrieblichen Akteuren nicht aus. Vielmehr

¹⁰³ So gab es bereits seit den 80er Jahren Forderungen nach Deregulierung und Privatisierung (Sobina 2002, S. 106). Privatisierung bezeichnet den Rückzug des Staates aus eigener Wirtschaftstätigkeit. Staatseigentum wird an Private im Sinne einer sog. materiellen Privatisierung verkauft (Sobania 2002, S. 22).

muss ergänzend hinterfragt werden, wie wissensorientiert sich das Unternehmen T-Com nach zehn Jahren Privatisierung verhält.

3.7.3. T-Com als Wissensunternehmen?

Bislang hat die Untersuchung die Interessen und Bedingungen in Zusammenhang mit Wissensaustausch aus Sicht der befragten Mitarbeiter thematisiert. Dabei blieb unberücksichtigt, wie das Unternehmen T-Com selbst Wissen nutzt, also unabhängig von seinen Akteuren. Organisationen bestehen nicht nur aus persönlichen Beziehungen und mikropolitischen Spielen¹⁰⁴, sondern aus einer Formalstruktur, die „nicht beliebig manipulierbar ist oder bloße Fassade darstellt“ (Schimank 2003, S. 42). Die Formalstruktur prägt das Handeln seiner Organisationsmitglieder. Der Abgleich einer akteurspezifischen Betrachtung bezüglich der Bedeutung von Wissen und einer Betrachtung aus Sicht des Unternehmens bietet die Möglichkeit nachzuvollziehen, wie die Organisation T-Com ihre Akteure und ihre Sinnverarbeitung prägt¹⁰⁵ (Schimank 2003, S. 43). North identifiziert sechs Kategorien, die für die Differenzierung von Unternehmen in „wissensorientierte“ und „wissensmäßig nicht sensibilisierte“ Unternehmen von Bedeutung sind (North 2002, S. 33-34). Seiner Ansicht nach ist ein Unternehmen ein Wissensunternehmen, welches die Fähigkeit besitzt, Wissen marktorientiert aufzubauen, abzusichern und optimal zur Generierung von Geschäftserfolgen zu nutzen. „Der ökonomische Erfolg dieser Unternehmen ist in besonderem Maße auf ihren Umgang mit Wissen zurückzuführen“ (North 2002, S. 25). Die beiden Modelltypen von Unternehmen, also ein wissensmäßig unsensibilisiertes Unternehmen und ein wissensorientiertes Unternehmen, sollen hier, in Anlehnung an North, kurz gegenübergestellt werden. Im Anschluss daran wird das Unternehmen T-Com bezogen auf die einzelnen Merkmale in dieses Raster eingeordnet.

Kategorie	Das wissensmäßig unsensibilisierte Unternehmen	Das wissensorientierte Unternehmen
Märkte	<ul style="list-style-type: none"> • Hat wenig differenzierte Märkte, bietet Standardprodukte mit geringer Innovationsgeschwindigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hat differenzierte Märkte, bietet kundenorientierte Komplettlösungen mit hoher Innovationsgeschwindigkeit.
Lösungen für Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Sind arbeits- und kapitalintensiv, leicht imitierbar und substituierbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind wissensintensiv, schwer imitierbar und kaum substituierbar.
Investoren	<ul style="list-style-type: none"> • Sind an kurzfristiger Rendite interessiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind an nachhaltiger Rendite interessiert.
Wissen und Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Information wird mit Wissen gleichgesetzt, der 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen wird aus Information entwickelt und als Prozess

¹⁰⁴ „Mikropolitische Spiele“ bezieht sich in Zusammenhang mit Organisationen auf den Umgang mit Macht. Das Spielkonzept vergleicht Wettkampfspiele mit organisationalen Handlungsvorgängen (vgl. Neuberger, Crozier/Friedberg, Küpper/Ortmann).

¹⁰⁵ In der Organisationssoziologie wird häufig unterstellt, dass sich eine akteurstheoretische und eine systemtheoretische Betrachtung ausschließen. „Man muss sich, was dann fast einem Bekenntnis gleichkommt, für eine von beiden entscheiden“ (Schimank 2003, S. 29). In dieser Untersuchung sollen beide Sichtweisen berücksichtigt werden. So ist ein vollständigerer Eindruck bezüglich der Bedeutung von Wissen in Zusammenhang mit dem Unternehmen T-Com möglich.

Kategorie	Das wissensmäßig unsensibilisierte Unternehmen	Das wissensorientierte Unternehmen
	<p>Wissenstransfer ist langsam und schwer – es gibt dafür keine Ansprechpartner.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Aus- und Weiterbildung wird angeordnet und ist nur an aktuellen betrieblichen Erfordernissen orientiert. • Es gibt kaum kooperative Projekte. • Die Arbeitsumgebung behindert offene Kommunikation und Kreativität. • Kein systematisches offenes Benchmarking. 	<p>verstanden. Wissenstransfer ist gewollt, wird aktiv unterstützt und ist schnell.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Aus- und Weiterbildung orientiert sich sowohl an den betrieblichen Erfordernissen als auch an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter. • Kooperative Projekte sind die Regel. • Die Arbeitsumgebung fördert Kommunikation und Kreativität. • Durch Benchmarking werden interne und externe Best Practices herausgearbeitet.
Organisatorische Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmenskultur fördert Misstrauen. • Die Unternehmensziele enthalten keinen Bezug zu Wissenszielen. • Die Führungskultur ist autoritär und auf Leistungen des Einzelnen ausgerichtet. • Es existieren keine Kennzahlen für Wissensaufbau und Wissenstransfer. Es wird ausschließlich mit finanziellen Indikatoren gearbeitet. • Managementpositionen werden höher bewertet als Expertenpositionen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmenskultur fördert Offenheit für Neues. • Die Unternehmensziele enthalten klare Wissensziele. • Die Führungskultur ist am Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens ausgerichtet. • Kennzahlen messen den Wissensaufbau und –transfer. Es existieren Wissensindikatoren. • Management- und Expertenpositionen werden gleichberechtigt bewertet.
Informations- und Kommunikationstechnologie	<ul style="list-style-type: none"> • Informationssysteme stehen nicht allen zur Verfügung und sind ausschließlich nach innen orientiert. • Es existieren verschiedene Insellösungen, die veraltete Informationen enthalten und benutzerunfreundlich gestaltet sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationssysteme stehen allen gleichberechtigt zur Verfügung und sind sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. • Es existiert ein verbundenes System, das aktuelle Informationen enthält und leicht bedienbar ist.

Tabelle 5: Modelltypen von Unternehmen für den Umgang mit Wissen

Die qualitative Bewertung von T-Com gemäß der in Tab. 2 beschriebenen Kategorien soll eine Positionierung zwischen den beiden Modelltypen ermöglichen.

Für die in Tab. 2 beschriebene Zuordnung des Unternehmens T-Com als potenzielles Wissensunternehmen wurde auf Informationen der Presse, auf Informationen durch interne Medien, die Auswertung und die Ergebnisse der teilnehmenden unstrukturierten Beobachtung und die intensiven Gespräche mit Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens zurückgegriffen. Die Gespräche verliefen nicht schematisch und konnten daher nicht strukturiert aufbereitet werden. Insofern soll die Grafik der Veranschaulichung dienen und gibt keine exakten quantitativen Bewertungen wieder¹⁰⁶.

Kategorie	T-Com: Festnetz und Endgeräte
Märkte	<ul style="list-style-type: none"> • T-Com ist größter Anbieter von Telefondiensten in Deutschland. Das Unternehmen ist Marktführer bei breitbandigen Internetanschlüssen DSL. Es bietet innovative Lösungen wie z.B. Wireless Lan an.¹⁰⁷ • Durch den verstärkten Wettbewerb im Festnetzgeschäft¹⁰⁸ wird von Marktanteilsverlusten im Bereich der klassischen Telefonie ausgegangen. Die Division T-Com wird den Schwerpunkt wirtschaftlicher Aktivität auf den Bereich Breitband¹⁰⁹ (T-DSL, W-Lan) verlagern und hier eine starke Vermarktung forcieren.¹¹⁰
Lösungen für Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • T-Com verkauft sein Wissen in Form von Standardlösungen an seine Kunden, bestehend aus Software, Beratungs-, Implementierungs- und Supportleistungen. Auf der Basis des Festnetzgeschäfts bietet T-Com dem Kunden Lösungen wie T-ISDN, T-DSL und W-LAN an. Sie möchten dem Kunden Telekommunikationsdienstleistungen in hoher Qualität auf der Basis des Festnetzes mit hoher Servicequalität anbieten. Bislang setzte das Unternehmen darauf, das Leistungspotenzial der Breitbandkommunikation zu erhöhen. Zukünftig plant das Unternehmen das Anwendungspotenzial der Breitbandkommunikation fortzuentwickeln und neue Geschäftsfelder zu erschließen. So soll die kabellose Vernetzung breitbandiger Anwendungen im Bereich Haustechnik, Unterhaltungselektronik eingesetzt werden.¹¹¹ Diese Strategie wird allerdings von den meisten Telekommunikationsunternehmen verfolgt. Insofern unterliegen die Telekommunikationslösungen einem starken Imitationsdruck. Innerhalb der Branche wird davon ausgegangen, dass Wettbewerbsvorteile primär nur noch über die Servicequalität möglich

¹⁰⁶ Die tabellarischen Angaben unterliegen keiner Vollständigkeit. Es kann durchaus sein, dass der Konzern unter dem Label Wissensmanagement Projekte initiiert hat oder plant, die sich noch nicht in den einzelnen Geschäftskundenniederlassungen bemerkbar gemacht haben.

¹⁰⁷ Vgl. Manager Magazin, Heft 5, 2003, S. 66ff.

¹⁰⁸ Unabhängig vom geförderten Wettbewerb durch die Regulierungsbehörde im Festnetzbereich sind die Wachstumsraten in Deutschland weitestgehend ausgeschöpft. In den Industrieländern ist der Versorgungsgrad mit Festverbindungen erreicht. Ein Anstieg des Umsatzes ist daher nicht über weitere Teilnehmeranschlüsse zu erreichen (Langenfurth 2000, S. 29).

¹⁰⁹ Die Sprachkommunikation wird zunehmend über mobile Systeme erfolgen, während der Einsatzbereich von Festanschlüssen verstärkt in der Übertragung kapazitätsintensiver Dienste (T-DSL, W-Lan) liegen wird (Langenfurth 2000, S. 41; Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG).

¹¹⁰ Vgl. Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG 2003, S. 73.

¹¹¹ Vgl. Geschäftsbericht Deutsche Telekom AG 2003, S. 71.

Kategorie	T-Com: Festnetz und Endgeräte
	sind. Kundenbindung und Kundenorientierung stellen damit die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren dar. Das Unternehmen Deutsche Telekom AG und damit auch die Festnetzsparte T-Com sind daher bemüht, eine intensive Kundennähe aufzubauen. ¹¹²
Investoren	<ul style="list-style-type: none"> • Schulden von über 61 Milliarden Euro, hohe Personalkosten und ein Minus von 24, 6 Milliarden Euro – der größte Verlust, den je ein börsennotiertes Unternehmen hier zu Lande erwirtschaftet hat, haben dazu geführt, dass sich die T-Aktie in einem Dauertief befindet. Seit Mai 2002 überstieg die Aktie nur einmal den Einstiegskurs des ersten Börsengangs von 14, 30 Euro im Jahr 1996. Selbst Optimisten räumen der T-Aktie nur ein geringes Kurspotenzial von bis zu 13 Euro ein. Der geplante Schuldenaabbau wird von den Analysten zwar positiv registriert, Kurssprünge sind allerdings nicht zu erwarten. Insgesamt hat der dramatische Absturz der T-Aktie dazu geführt, dass das Unternehmen bei Investoren „an Glaubwürdigkeit verloren hat“.¹¹³
Wissen und Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Information wird mit Wissen gleichgesetzt. Der Wissenstransfer über Organisations- und Hierarchiegrenzen hinweg stellt keinen Erfolgsfaktor dar und wird bisher auch nicht aktiv unterstützt. • Die Aus- und Weiterbildung wird sowohl von den Mitarbeitern selbst als auch von ihren Vorgesetzten initiiert und orientiert sich an aktuell notwendigen Fertigkeiten und gefordertem Wissen. • Kooperative Arbeitsformen, wie z.B. Qualitätszirkel, Lernstätte etc. zwischen verschiedenen Abteilungen und Niederlassungen sind organisatorisch kaum gegeben. Informelle Strukturen werden kaum gefördert. Es können keine prozessübergreifenden Teams entstehen. Teams, die auf freiwilliger Basis unkonventionelle Lösungen erarbeiten, sind die Ausnahme, nicht die Regel. • Um Projektarbeit zu fördern hat der Konzern mit ver.di einen Pilotvertrag zu Projektarbeit abgeschlossen (Klinkhammer 03, S. 197). • Die Arbeitsumgebung bei T-Com ist eher durch eine geschlossene architektonische Gestaltung der Büros geprägt. Das „Prinzip der offenen Türen“ ist nicht unbedingt Realität. Eine barrierefreie Kommunikation wird nicht gefördert und ein kreatives Klima wird nicht geschaffen. • Der Vergleich der Leistungen der Abteilungen und Teams untereinander und mit Konkurrenzunternehmen wird nicht gefördert. Es gibt für Mitarbeiter keine Dokumentation, die abteilungsübergreifende, regionsübergreifende Vergleiche ermöglichen würde. Die Nutzung von Best Practices ist nicht systematisch aufbereitet und entzieht sich damit der Kenntnisnahme von Mitarbeitern.
Organisationale Rahmen-	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kultur im Unternehmen ist eher durch Misstrauen¹¹⁴, fehlenden bzw. unpersönlichen Kontakt unter den Mitarbeitern und einen

¹¹² Vgl. Brauck, M. (2003); Ermert, M. (2003).

¹¹³ Vgl. Manager Magazin, Heft 5, 2003, S. 66ff.

¹¹⁴ Vgl. hierzu Wirtschaftswoche vom 18.9.03, Nr. 39, S. 56.

Kategorie	T-Com: Festnetz und Endgeräte
bedingungen	<p>funktional-begrenzten Wissensaustausch gekennzeichnet. Das „Horten von Wissen“ ist eine akzeptierte Verhaltensweise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • T-Spirit¹¹⁵ heißt das Konzernleitbild der Deutschen Telekom; welches das Wertegerüst, also die Identität der Mitarbeiter des Konzerns bestimmen soll. Spirit steht für 6 Werte: • Steigerung des Konzernwertes: Wertsteigerung in ökonomischer Hinsicht (mehr Umsatz), im gesellschaftlichen Kontext (neue Werte schaffen für den Kunden), mit den unternehmensinternen Ressourcen (qualifizierte und motivierte Mitarbeiter). • Partner für den Kunden: im Denken und Handeln, mit allen Strukturen auf Kunden ausrichten. • Innovation: als Produktinnovation, um Kunden konkreten Mehrwert und Nutzen bieten zu können, und Innovation als Prozessinnovation, um Effizienz zu steigern. Innovationen brauchen Wissen, aber auch Kreativität. Dies erfordert entsprechende Freiräume. Die Freiräume werden wir schaffen und zwar in einem Klima, in dem Leistung Spaß macht. • Respekt: Wir müssen gemeinsam handeln, nicht gegeneinander. Respekt ist hierfür eine Grundvoraussetzung. Unsere Kunden müssen uns als Einheit wahrnehmen. Getrennt marschieren, vereint handeln – das muss die Devise sein. • Integrität: Wir kommunizieren offen und ehrlich und halten, was wir versprechen. Offenheit, Berechenbarkeit und Transparenz sind weitere Begriffe, die mit dieser Wertedimension verbunden sind. • Top Exzellenz: Die richtigen Leute am richtigen Platz. Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, die es Mitarbeitern ermöglichen sollen, Spitzenleistung zu erfüllen. Fehlverhalten darf nicht toleriert, sondern muss sanktioniert werden. <p>Wissen ist im Rahmen des Konzernleitbilds und damit in der Zielsetzung des Unternehmens kein Wert an sich. Insofern findet Wissen daher auch keine eigene Definition im Leitbild des Unternehmens. Vielmehr wird es in Zusammenhang mit dem Wert Innovation als notwendige Voraussetzung erwähnt. Dazu sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Mitarbeitern ermöglichen sollen, in Freiheit und Eigenverantwortung zu handeln um auf diese Weise ihr Wissen und ihre Kreativität freizusetzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für den Wissensaufbau und –transfer existieren keine speziellen Kennzahlen. Es wird nur der wirtschaftliche Erfolg gemessen. • Karrierestufen können im Unternehmen sowohl über Führungspositionen als auch durch den Nachweis fachlicher Expertise

¹¹⁵ N.N. (2003): Rede anlässlich des Forums (Konzernleitbild) für die Führungskräfte vom 3.7.2003 in Bonn. Unveröffentlichtes Manuskript.

¹¹⁶ Anders als in der Festnetsäule TCom gibt es bei TMobile strikte Auswahlverfahren für aufsteigende Führungskräfte. Die Reaktion der Mitarbeiter ist gemischt. „Endlich hört die Vetternwirtschaft auf“, sagt ein T-Mobil Manager. Die Kehrseite der Medaille: „Jetzt kommen nur noch die Knallharten nach oben“ (vgl. Wirtschaftswoche, 18.9.2003, Nr. 39, S. 54).

Kategorie	T-Com: Festnetz und Endgeräte
	erreicht werden. ¹¹⁶
Informations- und Kommunikationstechnologie	<ul style="list-style-type: none"> • Die Informationssysteme sowie Finanz- oder Personaldaten sind nicht allen Mitarbeitern gleichberechtigt zugänglich. • Die verschiedenen Knowledgebases und Intranets der Abteilungen und Niederlassungen sind über ein Unternehmensportal nicht leicht erreichbar. Der Konzern hat in Absprache mit seinem Betriebsrat das Projekt T-KEM (Telekom Knowledge Engineering and Management) aufgelegt, um das Intranet übersichtlicher, transparenter und einfacher nutzbar zu machen. Darüber hinaus soll das Intranet Mitarbeitern Dokumente und Webseiten zur Verfügung stellen, die in Form von Experten oder Communities bereitgestellt werden (Klinkhammer 03, S. 196).

Tabelle 6: Charakterisierung von T-Com als Wissensunternehmen

Das Unternehmen T-Com hat in der zehnjährigen Privatisierungsgeschichte nicht konsequent daran gearbeitet, bestmögliche Rahmenbedingungen für einen effektiven Umgang mit Wissen zu schaffen. Die Charakterisierung von T-Com als Wissensunternehmen zeigt, dass Wissen wie Information behandelt wird. Es ist sozusagen ein Produktionsfaktor, der in jeder Abteilung als Bestand vorliegt und auf der Grundlage seines expliziten Wissensgehalts an andere Stellen im Unternehmen transferiert werden kann. Bestehende Wissensaustauschprozesse verlaufen administrativ, sachlich und unpersönlich. Das Vernetzen von Mitarbeitern findet keine strukturellen Voraussetzungen. Die bürokratische Organisation blockiert nach wie vor einen ungehinderten Wissensfluss. Die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind darauf ausgerichtet, dass Wissensaustauschprozesse zwischen Mitarbeitern nicht aufgrund persönlicher Neigungen, also Vertrauen in die Kompetenz anderer Kollegen zustande kommen, sondern aufgrund der funktionalen Bedeutung von Mitarbeitern anderer Positionen. Die Verfolgung gemeinsamer prozessübergreifender, aber auch hierarchieübergreifender Austauschprozesse wird strukturell und technisch nicht unterstützt. Die formale Organisationsstruktur des Unternehmens T-Com und die damit verbundene organisationsspezifische Arbeitsteilung begrenzt einerseits die Entwicklung von Wissen auf Seiten der Mitarbeiter auf kurzfristige aufgabenspezifische Anforderungen und blockiert andererseits den Prozess der Wissensdiffusion im Unternehmen. Ob es zu einer Veränderung der Organisation in Richtung eines wissensorientierten Unternehmens kommen wird, ist unklar. Zwar wird in dem Konzernleitbild von der Entwicklung von Rahmenbedingungen für mehr Kreativität und Wissensaustausch gesprochen, aber in welchem Ausmaß diese organisatorischen Veränderungen das Unternehmen T-Com und seine Mitarbeiter betreffen werden, bleibt abzuwarten. Zumal Klinkhammer als Personalvorstand den Einsatz von Wissensmanagement weniger in der Förderung der unmittelbaren Kommunikation zwischen den Mitarbeitern sieht, sondern stärker in der Überarbeitung des Intranets als effizientere Form eines Wissenstransfers in Aussicht stellt (Klinkhammer 2003, S. 196, 197). Das Thema Wissensmanagement wird im Rahmen des Konzerns scheinbar stärker über die IT-Technologie getrieben. So verhält sich das Unternehmen im Umgang mit dem Thema Wissensmanagement wie die meisten Unternehmen, die Wissensmanagementprojekte auf die technische Dimension verkürzen (Pawlowsky 2002, S. 113). Durch eine systematischere Aufbereitung des Intranets oder durch Datenbanken wird allerdings kein gemeinsames Verständnis über Prozesse, Produkte oder die Arbeitsweise in anderen Abteilungen erzeugt. Auch wird über die Technik kein Lern- und Vertrauensklima geschaffen. Gemeinsame Lernprozesse erfordern die Berücksichtigung von strukturell organisatorischen Aspekten und sozialpsychologischen Faktoren, die einen unmittelbaren Wissensaustausch auf der Grundlage von Vertrauen ermöglichen (Pawlowsky 2002, S. 113).

In Anlehnung an Kühl kann festgehalten werden, dass sich das Unternehmen nach wie vor in einem organisatorischen "Umbau" mit ungewisser Zukunft befindet (Kühl 2002b, S. 17). Da Wissen nicht explizit als bedeutungsvolle Ressource herausgestellt wird, bleibt offen, ob die internen Organisationsstrukturen so gestaltet werden, dass es zu einem aktiven Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern, zu mehr Transparenz und Best Practice kommen wird. Bisher bewegen sich die organisatorischen Veränderungen im Rahmen der bestehenden hierarchischen Ordnungen und tragen damit nicht zu einer Verflüssigung der hierarchischen Strukturen im Sinne direkter Partizipation durch Mitarbeiter bei¹¹⁷ (Kühl 2002b, S. 37, 39). Unter den gegebenen Bedingungen im Umgang mit Wissen verhält sich das Unternehmen im Sinne Norths eher wissensmäßig unsensibel. Auf diese Weise gelingt es dem Unternehmen auch nicht, schnell und flexibel auf veränderte Anforderungen und Bedingungen der Umwelt zu reagieren, Neues zu lernen und das erworbene Wissen in Geschäftserfolge umzusetzen.

3.7.4. T-Com im Kontext des Grazer-Metamodells

Die Ergebnisse der oben dargestellten Unternehmensanalyse können im systemischen Verständnisraum des Grazer-Metamodells¹¹⁸ eingeordnet werden. Hier wird deutlich, dass das Unternehmen stärker ein tayloristisch motiviertes Wissensmanagement verfolgen wird. In diesem Verständnis von Wissensmanagement wird Wissen als Zustand aufgefasst. Es soll in seiner derzeitigen Ausprägung verbreitet und genutzt werden. Vor allem Speicherung, Standardisierung und Verfügbarkeit von Wissen werden verfolgt und meist durch IT-Maßnahmen flankiert. Dem gegenüber steht das Modell der lernenden Organisation. Eine lernende Organisation gibt keine starren Prozesse vor, sondern schafft Rahmenbedingungen, die eine relativ freie Entwicklung von Wissensprozessen begünstigen und ihnen eine Richtung geben. Eine solche Organisation schafft ein Umfeld, in dem Kreativität und Fantasie gedeihen und durch engagierte Mitarbeiter Neues geschaffen werden kann. „Wissen wird als in Bewegung befindlich gedacht, verändert sich im Prozess der Interaktion und Anwendung, ist an Subjekte und ihre Kontexte gebunden“ (Schneider 2001, S. 33, 34). Die Disposition des Unternehmens für ein mehr tayloristisches Wissensmanagement oder ein lernendes Unternehmen ist über die drei Dimensionen: Managementsicht, Zielfokus und Wissen feststellbar. Es ergibt sich folgendes Bild:

- Wissen (Verständnis von Wissen)

Wissen wird bei T-Com eher wie ein Produkt verstanden, welches der reinen Weitergabe von Wissen in Form von Manuals, Dokumentationen, Daten etc. dient. Die Beobachtung hat auch gezeigt, dass sehr viel Zeit damit verwendet wird, Wissen in Dokumenten im Intranet zur Verfügung zu stellen. Es wird eher wie eine Sache behandelt, die im Intranet platziert wird. Es dient nicht der „Face to Face Kommunikation“, dem Dialog oder als Grundlage eines Ideenaustauschs zwischen Mitarbeitern. Die Auswertung der befragten Mitarbeiter gibt zu erkennen, dass Mitarbeiter über Veränderungen informiert werden, aber damit ist nicht die Vermittlung von Kontext über Ziele und Abläufe verbunden. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter selbst kaum die Möglichkeit, ihr umfassendes Wissen einzubringen. Nach Maßgabe ihrer Tätigkeit setzen sie das damit verbundene notwendige Wissen ein. Darüber hinaus ist ihr Wissen nicht gefragt. Das als Produkt verstandene Wissen bildet nicht gleichzeitig einen Grundstein für die Neukombination und Reflexion des Wissens in

¹¹⁷ Kühl spricht in dem Zusammenhang auch von begrenzter Mobilisierung von Wissen der Mitarbeiter (Kühl 2002b, S. 35).

¹¹⁸ Das Grazer-Metamodell berücksichtigt nicht die internen Beziehungen und damit die Interessen von Mitarbeitern in Organisationen in Hinblick auf Wissen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das Unternehmen als System, welches aufgrund seiner Größe, Branche, Funktion, bewusster oder unbewusster Philosophie unterschiedliche Schwerpunkte im Umgang mit Wissen setzen wird (Schneider 2001, S. 31ff.).

verschiedenen Kontexten und damit des Verständnisses von Wissen als Prozess. Dazu fehlt es an Rahmenbedingungen, die einen Austausch von Wissen ermöglichen. Das Verständnis von Wissen liegt klar auf der Nutzung des Informationscharakters. Ob Wissen als ein in die Zukunft gerichteter Prozess der Unsicherheit und der überraschenden Erkenntnis verstanden wird, an dem Mitarbeiter mit ihrem Erfahrungs- und Innovationswissen aktiv partizipieren, bleibt fragwürdig. Es hängt davon ab, ob das Unternehmen entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen schaffen wird, die Mitarbeitern direkte Partizipation ermöglichen.

- Zielfokus (Ziele von Wissensmanagement)

In dieser Dimension werden die Pole Innovation und Vervielfachung von Wissen postuliert. Folgende Fragen werden hier gestellt: Besteht die Zielsetzung von Wissensmanagement in der Kombination von vorhandenem Wissen, um auf diese Weise zu neuem Wissen zu gelangen? Soll bestehendes Wissen aufgebrochen, neu bewertet und neu zusammengefügt werden, um damit einen innovativen Prozess in Gang zu setzen? Oder ist es gewollt, bestehendes Wissen zu vervielfältigen, zu induzieren und so die Wissensbasis der Organisation zu verbreitern? Ist es Ziel durch die Standardisierung von Wissen Effizienzgewinne zu erreichen?

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Zielsetzung von Wissensmanagement aus Sicht des Unternehmens T-Com stärker in der Standardisierung von Wissen liegt, um Effizienzgewinne zu erreichen. Zwar wird in dem Leitbild des Konzerns angedeutet (siehe Tabelle), dass für Innovationen Wissen als Voraussetzung wichtig ist, allerdings ist zweifelhaft, ob Rahmenbedingungen dahingehend gestaltet werden, dass Mitarbeiter die Chance erhalten, ihr komplexes Wissen als Vorleistung in die Prozessgestaltung mit einzubringen. Da Personalabbau und Entschuldung die vordringlichsten Ziele des Unternehmens darstellen, kann vermutet werden, dass Zeit und Geld nicht zur Verfügung gestellt werden, um Mitarbeitern direkte Partizipation am Unternehmensgeschehen zu ermöglichen. Vielmehr wird in vielen Prozessen, „das dort bisher vorhandene Wissen für das Geschäft auch nicht mehr benötigt“ (Klinkhammer 2003, S. 198). Unter diesen Prämissen wird das Managen von Wissen stärker in der systematischen Aufbereitung von Informationen liegen, um die bestehende Informationsflut durch eine effizientere Gestaltung des Intranets überschaubarer zu machen (Klinkhammer 2003, S. 196). Da mit dem Personalabbau ein erheblicher Wissensabfluss verbunden ist, „besteht in einigen Fällen die Möglichkeit, das Wissen der Menschen über Beraterverträge weiter an uns zu binden“ (Klinkhammer 2003, S. 194ff.). Aus meiner teilnehmenden Beobachterrolle und aus Gesprächen mit Leitern des mittleren Managements ist mir bekannt, dass nur die obere Geschäftsleitung nach Ausscheiden aus ihrer Leitungsfunktion einen Beratervertrag erhält. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird Wissen weniger als innovativer Prozess verstanden, in dem auch intuitive Anteile des Wissens, die bei Mitarbeitern zu unterschiedlichen Begabungen und Fertigkeiten führen, berücksichtigt werden.

In Anbindung an die Vergangenheit als Staatsbehörde und aufgrund der aktuellen schlechten Wirtschaftslage des Konzerns kann davon ausgegangen werden, dass Wissen auch weiterhin eher verschriftlicht zugänglich gemacht wird und nicht als innovativer Prozess unter Beteiligung von Mitarbeitern gedeutet wird. Innovationen über den Dialog von Wissensträgern zu fördern wird unter Wissensmanagementgesichtspunkten kaum berücksichtigt werden.

- Managementsicht (Steuerungsverständnis)

In dieser Dimension wird hinterfragt, ob das Management eines Unternehmens Wissen eher als Zustand auffasst, also als eine Ressource, welche über Controllingssysteme konkret erfasst werden kann. Die Steuerung von Wissen in Unternehmen, die Wissen als einen Prozess verstehen, wird eher indirekt über Visionen, Werte und Ressourcen vorgenommen. IT wird in diesen Fällen nicht eingesetzt, um den Zustand von Wissen zu erfassen, sondern um einen Entwicklungsverlauf nachvollziehen zu können.

Das Unternehmen T-Com steuert über klassische Controllingmethoden, also über Maßnahmen, Zielsetzungen und Zustand. „Prozesse werden durchdacht und als Standards festgeschrieben, so dass leicht Anschluss gefunden und eine erforderliche Mindestqualität garantiert werden kann“ (Schneider 2001, S. 35). Über Zielvereinbarungen und Controllingsysteme haben die einzelnen Geschäftskundenniederlassungen zwar Handlungsspielräume bezüglich der Maßnahmenwahl, die sie zur Ergebniserrreichung einsetzen, aber auch diese Vorgehensweisen werden nicht dem Zufall überlassen (Blutner u.a. 2002, S. 95, 96). Die selbstentschiedenen Maßnahmen werden durch eigene Controllingsysteme beherrschbar und berechenbar gemacht. Zumindest gehen die Bemühungen dahin.

Mit Hilfe der oben beschriebenen, tabellarischen Analyse des Unternehmens T-Com und der daraus abgeleiteten Ergebnisse ist es möglich, das Verständnis von T-Com bezüglich Wissensmanagement im Verständnisraum des Grazer-Metamodells stärker im Bereich des tayloristischen Wissensmanagements einzuordnen.

3.8. T-Com im Spannungsfeld zwischen Interessen der Organisation und Interessen der Mitarbeiter

Wenn die Vergangenheit, die Entwicklung und der bisherige Verlauf des Unternehmens T-Com berücksichtigt werden und in dem Zusammenhang auch die Bedeutung von Wissen aus Sicht des Unternehmens reflektiert wird, kann davon ausgegangen werden, dass Wissen stärker in seiner expliziten als impliziten Dimension Anwendung findet. Das hat zur Folge, dass dem Wunsch der Mitarbeiter, sich stärker mit ihrem Erfahrungs- und Innovationswissen einzubringen, nicht unbedingt entsprochen wird. Die Notwendigkeit, Mitarbeitern eigene direkte organisatorische Partizipationsmöglichkeiten zuzugestehen und damit Innovationen von unten zu fördern, wird zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht oberste Priorität des Unternehmens sein. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass vordringliches Ziel des Unternehmens T-Com im Umgang mit Wissen die systematische Aufbereitung von Informationen darstellt, um die Informationsflut effizienter verwalten zu können (Klinkhammer 2002). Auch wenn im Konzernleitbild von Rahmenbedingungen, Kreativität, Fehlerkultur, Engagement, Kompetenzsteigerung etc. gesprochen wird, ist der Unternehmensalltag bei T-Com geprägt durch fortwährende Reorganisationsprozesse gepaart mit Personalabbau. Das Unternehmen geht den schnellen Weg der Kostenreduzierung. Der Mitarbeiter als Umsatzträger und als Wissensträger mit Innovationspotenzial wird zwar rhetorisch erwähnt, erhält aber bislang keine organisatorischen Möglichkeiten, sich einzubringen. Vielmehr wird an bürokratisch-funktionalen Organisationsstrukturen festgehalten, so dass sich zwischen den kundenorientierten Prozessen keine geschlossene Sichtweise auf den Kunden entwickeln kann. Die fortwährenden Reorganisationsmaßnahmen scheinen zumindest bislang keine Strukturen vorgesehen zu haben, die auf prozessübergreifenden Wissensaustausch abzielen, um geschlossen als Partner des Kunden auftreten zu können (siehe Tab. 2 unter T-Spirit). Es ist zweifelhaft, ob das Unternehmen das Wissen seiner Mitarbeiter als Möglichkeit fortwährender Innovationen betrachtet, welche durch Wissensaustauschprozesse permanent gefördert werden sollen. Die Festnetzsparte T-Com weist den höchsten Anteil an Beamten auf und ist seit ein paar Jahren permanenten Restrukturierungsprozessen gepaart mit Personalabbau ausgesetzt. Gegenwärtig kann kaum unterstellt werden, dass die Unternehmensstrategie darauf ausgerichtet ist, durch organisatorische Maßnahmen das Wissen der Mitarbeiter in dieser Säule stärker als bislang üblich zu nutzen. Die Interessen zwischen dem Unternehmen T-Com und den befragten Mitarbeitern des Unternehmens T-Com scheinen gegenläufig zu verlaufen. Während aus Sicht des Unternehmens Wissen nach wie vor wie eine Sache behandelt wird, die sich standardisieren und

multiplizieren lässt, suchen die befragten Mitarbeiter Wissensaustausch in Form von Dialog, von unmittelbarem Kontakt. Während das Unternehmen in Anbindung an seine Vergangenheit eher den tayloristischen Zugang zu Wissensmanagement suchen wird und daher Wissen eher wie einen Produktionsfaktor behandelt, der sich teilen, systematisieren und vervielfachen lässt, deutet die Auswertung der befragten Mitarbeiter an, dass ihr Zugang zu Wissensmanagement eher prozessorientiert ist. Das heißt, sie sehen im Dialog, also im Austausch über Wissen die Möglichkeit, Probleme schneller thematisieren und lösen zu können. Darüber hinaus gehen sie davon aus, durch unmittelbaren Austausch mehr Einblick in das Kundenverständnis von Mitarbeitern anderer Bereiche und ein tieferes Verständnis für die Arbeitsweise von Mitarbeitern anderer Abteilungen zu erhalten. Wissen wie eine Sache zu behandeln, so dass unmittelbare Kommunikation durch personenungebundene Texte, Dokumente, Dateien substituiert werden kann, scheint die befragten Mitarbeiter weder zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu mehr Arbeitseinsatz zu motivieren noch zu einem zukünftigen Zeitpunkt. Wenn das Unternehmen T-Com seine Zielsetzung von Wissensmanagement einseitig auf einen systematischen Zugang nach Wissen mit Unterstützung von IT-Tools ausrichtet und den Menschen und seine Bedürfnisse dabei im Hintergrund, also unberücksichtigt lässt, dann können sich daraus zwei Nachteile ergeben: 1. die Mitarbeiter werden unzufrieden und demotiviert, weil die Bindung und Identifikation zum Unternehmen verloren gehen und 2. es entstehen Wettbewerbsnachteile, weil auf das implizite Wissen und damit auf die Fertigkeiten, Begabungen und Erfahrungen der Mitarbeiter verzichtet wird. Sie können daher nicht wirklich zum Partner des Kunden werden.

In Kapitel 4 folgen Handlungsempfehlungen, die Maßnahmen aufzeigen, wie die befragten Mitarbeiter und ihr Wissen durch strukturelle Maßnahmen stärker in das Unternehmen integriert werden können, so dass ein intensiver Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung möglich ist.

4. Handlungsempfehlungen im Kontext des Wissensmarkt-Konzepts nach North

In vielen Unternehmen ist Abteilungsdenken noch immer an der Tagesordnung, mit der Konsequenz uneffizienter Wissensabläufe. Hinzu treten Statusdenken, Wissen-ist-Macht-Attitüden und das Ignorieren der Erfahrung von Mitarbeitern, wodurch Unternehmen ihre Ressourcen an Expertise ignorieren bzw. vergeuden. Diese Umstände wirken sich auf Wissensmanagement dahingehend aus, dass auf Führungsetagen zwar die Bedeutung des Themas erkannt wird und das Thema verbal unterstützt wird, aber wenn es überhaupt zur Umsetzung kommt, dann über einen informationstechnischen Einführungspfad, so dass das Wissen der Mitarbeiter eben nicht aktiv in die Prozesse eingebunden wird (Pawlowsky 1998; 2002; Bullinger u.a. 1997, 1998; von Krogh/Venzin 1995, S 417; ILOI 1997, S. 16). Die Einführung neuer Technologien scheint aus Sicht vieler Unternehmen leichter umzusetzen zu sein als die Veränderung tradierter Verhaltensweisen. Das hat zur Folge, dass sich gerade in traditionellen Firmen an den stark hierarchischen Strukturen mit langen Kommunikations- und Abstimmungswegen nichts ändert. Die Existenz von Wissensträgern bleibt im Dunkeln. Eine effektive Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern wird nicht gefördert (Schütt 2003b; Schneider 2001 S. 139).

Die Analyse der Festnetzsparte T-Com hat gezeigt, dass das Unternehmen auf der Basis traditionell formalisierter Hierarchie und Geschäftsbereichsstrukturen operiert und daher nicht gerüstet ist, Wissen über Märkte, Kunden und Produkte und Prozesse gezielt zu mobilisieren. Während die Auswertung der befragten Mitarbeiter der kundenorientierten Prozesse deutlich gemacht hat, dass sie Wissen abteilungsübergreifend und damit in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern anderer Bereiche aufbauen und austauschen wollen. Sie wollen gemeinsam lernen und damit die Grenzen von Hierarchie und Geschäftseinheiten überwinden. Die Mitarbeiter suchen keine neuen Datenbanken oder intelligentere IT-Programme, sondern die unmittelbare prozessübergreifende Kommunikation, so dass ein Verständnis für die Arbeitsweise anderer Abteilungen entwickelt werden kann und gemeinsame Anstrengungen für eine verbesserte Kundenorientierung möglich sind. Bei der Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit geht es nicht um „moralisch Nettos“, sondern um gezielte Innovationen auf der Grundlage von Mitarbeiterwissen. Handlungsempfehlungen sind an den Bedürfnissen der befragten Mitarbeiter auszurichten. Wenn auf Mitarbeiterinteressen keine Rücksicht genommen wird, scheitern Wissensmanagement-Projekte. Anhand der Ergebnisse der Auswertung kann die Zielsetzung von Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiter bei T-Com folgendermaßen beschrieben werden:

Ziel: Wissensnetzwerke zwischen den Mitarbeitern der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung zu etablieren. Diese können als Innovationszirkel, bereichsübergreifende Arbeitsgruppen, Expertengruppen bezeichnet werden und wirken ergänzend zur hierarchischen Linienorganisation bei T-Com.

Wissensnetzwerke zwischen kundenorientierten Abteilungen dienen

- der aktiven Problemlösung,
- dem Austausch von vorhandenem implizitem Wissen,
- dem Erwerb von neuem explizitem Wissen,
- dem Aufbau von Vertrauen,
- der Entwicklung von Innovationen,

- der Verbesserung der Kommunikation,
- der Kostenreduzierung.

Die Auswertung hat gezeigt, dass Schwachstellen zwischen den Mitarbeitern der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung in der fehlenden Kommunikation liegen, die durch die formalisierte Hierarchie und Geschäftsbereichsstruktur institutionalisiert werden. Die befragten Mitarbeiter können miteinander keine Beziehungen aufbauen. Sie kennen sich kaum und können daher auch kein implizites Erfahrungswissen austauschen. Wertvolles Optimierungspotenzial bleibt ungenutzt. Wissensmanagement soll bezogen auf diese konkrete Untersuchung dazu dienen, einen strukturierten Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern der Bereiche zu etablieren. Die Bildung von Netzwerken wird durch das Interesse und die Bereitschaft der Mitarbeiter, an diesen Austauschformen mitzuwirken, begünstigt. Die Handlungsempfehlungen sind daher nachfrageorientiert ausgerichtet. Die konkrete Vorgehensweise zur Umsetzung der Zielsetzung orientiert sich an dem Wissensmarkt-Konzept von North. Das Konzept bietet sich an, da North die Notwendigkeit eines unmittelbaren Austauschs von Mitarbeitern in den Mittelpunkt seiner Betrachtung stellt und seine Maßnahmen danach ausrichtet. Allerdings verfolgt North einen ganzheitlichen Ansatz von Wissensmanagement, der im Rahmen dieser Untersuchung nicht geleistet wurde. Seine konzeptionellen Überlegungen werden auf die Bedürfnisse der befragten Mitarbeiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung angewandt. In den folgenden Abschnitten geht es um die Konkretisierung von Maßnahmen, die zur Bildung von prozessübergreifenden Arbeitsgruppen führen.

4.1. Rahmenbedingungen aus Sicht der Mitarbeiter gestalten

Die Rahmenbedingungen sollten dahingehend gestaltet werden, dass ein Wissensaufbau bestehende Wissensdefizite ausräumt und ein Wissenstransfer im Interesse der Mitarbeiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsbearbeitung organisiert wird. Die Ergebnisse der Erhebung werden auf das Wissensmarkt-Konzept von North angewandt. Ein Wissensmarkt entsteht nach North dort, wo Wissensanbieter und Wissensnachfrager in Austausch versetzt werden. Es steht nicht das Wissen als Information im Vordergrund, sondern das Wissen, welches durch Dialog und persönlichen Austausch entwickelt wird. Die Auswertung hat gezeigt, dass die Mitarbeiter sich kaum kennen und daher auch kein Ideen- und Erfahrungsaustausch möglich ist. Auf der Grundlage des Konzepts von North ist ein persönlicher, wissensorientierter Modus betrieblicher Kommunikation möglich. Der bis dato unpersönliche und administrative Charakter der Kommunikation kann auf der Grundlage des Wissensmarkt-Konzepts überwunden werden.

Die Idee

Die Handlungsempfehlungen entsprechen einer pragmatischen Vorgehensweise in kleinen Schritten. In diesem Pilotvorhaben soll ausprobiert werden, wie die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung durch eine formalisierte bereichsübergreifende Arbeitsgruppe verbessert werden kann. In der bestehenden Organisationsstruktur wird sozusagen eine Wissensgemeinschaft installiert, in der Mitarbeitern Zeit und Raum zugestanden wird, sich regelmäßig auszutauschen.

Zunächst sollte eine der untersuchten Geschäftskundenniederlassungen als Pilotvorhaben zum Wissensaufbau genutzt werden. Hierzu bietet sich die Geschäftskundenniederlassung B an. Die internen Beziehungen sind kooperativ und lernorientiert ausgerichtet. Dieser Umstand erleichtert die Etablierung ergänzender organisatorischer Maßnahmen. Das Vorhaben sollte durch den Regionalleiter unterstützt werden. Die Geschäftsleitung sollte in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat eine Ausschreibung für die Etablierung einer prozessübergreifenden Arbeitsgruppe an jedem Standort der drei Geschäftskundencenter der Niederlassung veranlassen, auf die sich interessierte Mitarbeiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsbearbeitung bewerben können. Die Teilnahme soll auf Freiwilligkeit beruhen und hierarchiefrei strukturiert sein. Auf der Grundlage dieser Erfahrungen kann dann entschieden werden, ob auch an anderen Standorten Wissensgemeinschaften zwischen den Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsentwicklung etabliert werden.

4.1.1. Verankerung der Werte und Bedeutung des Wissens im Unternehmensleitbild

Der Regionalleiter sowie die Leiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung und der Betriebsrat sollten sich bezogen auf dieses Projekt auf die Bedeutung des Wertes Wissen verpflichten und das Konzernleitbild T-Spirit für dieses Pilotvorhaben dahingehend ergänzen. Die Erfahrung zeigt, dass eine Wissensmanagementinitiative nur dann Sinn macht, wenn die Geschäftsleitung und der Betriebsrat von diesem Vorhaben überzeugt sind und daher einen Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung massiv unterstützen. Sie signalisieren den Mitarbeitern damit, dass ihre Ideen und Erfahrungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens von Bedeutung sind. Mit dieser mentalen Unterstützung von Seiten der Geschäftsleitung scheinen allerdings mehr Schwierigkeiten verbunden zu sein, als in der Debatte um Wissensmanagement berücksichtigt wird. Es geht also nicht um Phrasen, sondern um die aufrichtige Überzeugung auf Seiten der Führungsmannschaft, dass das Wissen der Mitarbeiter für eine verbesserte Kundenorientierung wertvoll ist. Diese Werthaltung im Umgang mit Wissen sollte in einem „Code of Ethics“¹¹⁹ niedergeschrieben werden, so dass dort der Regionalleiter, die Leiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung der einzelnen Geschäftskundencenter als auch der Betriebsrat und auch die ausgewählten Mitarbeiter definieren, welche Rolle und Verantwortung sie bereit sind für die prozessübergreifende Arbeitsgruppe zu übernehmen (North 02, S. 262).

4.1.2. Erwünschtes Führungskräfteverhalten beschreiben

Um ihre Rolle und damit auch ihre Verantwortung zu konkretisieren, sollten sich die Leiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung als Berater und Coaches für dieses Pilotvorhaben zur Verfügung stellen. Sie sollten ihre Rolle als Berater und Betreuer des

¹¹⁹ Der „Code of Ethics“ entspricht dem Leitbild der Firma Otis. Die Firma hat ihren Sitz in Berlin und stellt Fahrstühle her. Respekt und Fairness sind nicht nur dem Leitbild zugrundegelegt. Mitarbeitern steht ein Dialogsystem zur Verfügung, in dem sie Beschwerden und Anfragen in Konfliktfällen äußern können. Anonymität wird im Umgang mit diesen Informationen garantiert. Ein Leiter nimmt sich der Anliegen an und ist um Lösungen bemüht (Fürgut 2002, S. 37).

Vorhabens schriftlich fixieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kompetenz in der Art und Weise der Betreuung stärker in der psychologischen Dimension liegt. Die Mitarbeiter suchen nach Möglichkeiten, sich selbst einzubringen. Als Betreuer dieses Vorhabens unterstützen sie dieses Bedürfnis nicht durch Anweisungen, sondern durch diskursive Prozesse. Auf Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter sollten sie offen und diskussionsbereit reagieren. Um die Mitarbeiter in ihrem Bedürfnis nach Selbständigkeit zu unterstützen, sollten sie die Mitarbeiter dazu ermutigen, eigene Ideen zu entwickeln. Das erwünschte Führungsverhalten sollte in Form eines „Code of Ethics“ festgehalten werden, so dass sich die Führungskräfte zu Respekt und Fairness im Umgang mit den Ideen und Belangen der Mitglieder des Pilotvorhabens verpflichten. Die Einhaltung dieser Verpflichtungen und damit auch die Qualität der Beratungsleistung ist durch eine regelmäßige anonyme Mitarbeiterbefragung zu ermitteln. So haben die Führungskräfte die Chance, ihr Verhalten im Interesse der Mitarbeiter zu überdenken. Dabei geht es bei diesem Vorhaben natürlich nicht um personelle Konsequenzen, sondern um die Möglichkeit, das Führungsverhalten aus Sicht der Mitarbeiter reflektieren und gegebenenfalls zu ändern.

Die Auswertung hat deutlich gemacht, dass die Mitarbeiter in ihrer Führungskraft einen Verhandlungspartner suchen, der sich auch ihrem Feedback stellt und gewillt ist, dadurch zu lernen. Das Pilotvorhaben bietet die Chance, diesem Wunsch nachzukommen. Führungskräfte können überprüfen, wie gut sie sich in der Rolle als Wissenspartner für ihre Mitarbeiter verstehen.

4.1.3. Rollen und Kompetenzen der Mitarbeiter beschreiben

Die Auswahl der Mitarbeiter sollte in Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und den Leitern der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsbearbeitung getroffen werden. Die Teilnahme an prozessübergreifenden Arbeitsgruppen beruht auf Freiwilligkeit. Der Anreiz zur Teilnahme sollte durch die Bedeutung, die Geschäftsleitung und Betriebsrat einer prozessübergreifenden Arbeitsgruppe geben, forciert werden. Aus der Ausschreibung sollte die Notwendigkeit einer wissensorientierten Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Bereiche hervorgehen. Die Rollen und Kompetenzen der Mitarbeiter in prozessübergreifenden Arbeitsformen sollten von den ausgewählten Mitarbeitern selbst beschrieben und entwickelt werden. Das heißt, die Gruppe entscheidet z.B., welches Gruppenmitglied regelmäßig ein Protokoll führt oder wer Stellvertreter der Gruppe wird. Darüber hinaus wird die Gruppe entscheiden, wann und in welcher Form Themen eingebracht und diskutiert werden. Der Umgang untereinander sollte hierarchiefrei sein, so dass dem Bedürfnis nach Zusammenarbeit und Teamentwicklung entsprochen wird. Ein externer Moderator könnte hilfreich sein, Anregungen und Diskussionen der Beteiligten aufzugreifen und zu strukturieren, um so beim Klärungsprozess von Maßnahmen und Zuständigkeiten unterstützend zu wirken.

4.1.4. Im Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unternehmens honorieren

Die ausgewählten Mitarbeiter und ihre Initiative an einer prozessübergreifenden Arbeitsorganisation sollte in der Mitarbeiterbeurteilung besondere Erwähnung finden. Spezifische Anreizsysteme scheinen zunächst nicht erforderlich zu sein, da die Auswertung deutlich macht, dass die Bereitschaft an prozessübergreifender Zusammenarbeit ohnehin sehr hoch ist. Das Angebot und damit das Interesse der Geschäftsleitung und des Betriebsrats, eine prozessübergreifende Arbeitsgruppe zu etablieren, kann Anreiz genug zu sein, mitzuwirken. Die

hohe Anbindung an die Geschäftsleitung kann sich motivierend auswirken, mitwirken zu wollen. Zumal die Auswertung deutlich macht, dass Defizite nicht im Vergütungssystem liegen, sondern eher im intrinsischen Bereich, wie. z.B. Anerkennung, erweiterte Handlungsspielräume etc. Die Mitarbeiter suchen daher nicht primär die Möglichkeit, sich finanziell zu verbessern sondern vielmehr einen organisatorischen Rahmen, in dem sie sich stärker als bislang möglich mit ihren Ideen, Interessen und Erfahrungswerten einbringen können.

Für die Geschäftskundenniederlassung C konnte für die Bereiche Vertrieb, Auftragsabwicklung und Service eine etablierte prozessübergreifende Arbeitsgruppe festgestellt werden, die sich einmal im Monat zur Lösung von Problemen in Form eines Arbeitsfrühstücks trifft. Allerdings scheint diese Maßnahme von der Geschäftsleitung nicht als Austauschform für wichtige innovative Impulse wahrgenommen zu werden. Das stark ausgeprägte Hierarchiedenken an diesem Standort ist zumindest durch diese Arbeitsgruppe nicht aufgeweicht worden. Die Geschäftsleitung scheint diese Gruppe nicht als wichtiges Gremium wahrzunehmen, um aus Sicht der operativen Mitarbeiter Optimierungspotenziale auszuschöpfen. Dieser Umstand macht deutlich, dass prozessübergreifende Arbeitsgruppen gezielt von der Geschäftsleitung gefordert und unterstützt werden müssen.

4.2. Spieler und Spielregeln

4.2.1. Wissensmarkt schaffen: Anspruchsvolle Ziele setzen

Die Zielsetzung bestimmt, ob in prozessübergreifenden Arbeitsformen Innovationen ausgelöst oder neue Lösungen entwickelt werden. Das Unternehmen 3 M hat z.B. als Geschäftsziel, „dass mindestens 25% des Umsatzes von Produkten stammen muss, die jünger als 5 Jahre alt sind“ (North 2002, S. 90). ABB hat mit dem Geschäftsziel, die Durchlaufzeiten zu halbieren, Erfolge erzielt. Um die Mitarbeiter nicht zu überfordern, wurde ihnen zunächst Zeit zugestanden, sich kennen zu lernen, um dann konkrete Probleme aus dem Arbeitsalltag lösen zu können (North 2002, S. 296). Die Auswertung hat bereits gezeigt, dass die befragten Mitarbeiter davon ausgehen, dass sie durch unmittelbare Austauschformen Probleme schneller thematisieren und lösen können. Ein Ziel prozessübergreifender Zusammenarbeit wird demnach darin liegen, konkrete Arbeitsanfragen von Mitarbeitern in die Gruppe zu bringen und sie dort gemeinsam zu lösen. Darüber hinaus kann in der Gruppe festgelegt werden, wie die Marketingplanung gestaltet sein soll und in dem Zusammenhang auch, welche Ziele in Zusammenhang mit Kunden verfolgt werden sollen. Der Gesprächsverlauf in der Gruppe und sich daraus ergebende Arbeitspakete sollten protokollarisch festgehalten und den Leitern zugestellt werden. So sind die Leiter Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung über die Inhalte der Arbeitsabsprachen in der Gruppe informiert.

Die Zielsetzung sollte zunächst nicht von außen, also z.B. von der Geschäftsleitung diktiert werden. Diese Vorgehensweise wäre insofern kontraproduktiv, als dass die Auswertung gezeigt hat, dass die Mitarbeiter mehr Verantwortung und mehr Handlungsspielräume für eigene Leistungen suchen. Wenn sich ein Gruppenzusammenhalt entwickelt hat, dann kann die Geschäftsleitung Ziele mit prozessübergreifenden Arbeitsgruppen absprechen. Diese sollen allerdings durch die Organisationsstruktur realisierbar sein. Zunächst sollte es allerdings darum gehen, den Mitarbeitern einen eigenen organisatorischen Raum zuzugestehen, indem sie ihre eigenen Arbeitsvorstellungen einbringen und austauschen können. In der Folge sollten die Leiter den Mitarbeitern konkret gestellte Aufgaben zur Lösung geben. So bekommen sie das Gefühl vermittelt, gehört und als Wissensträger wahrgenommen zu werden. Problemlösungen, die von Mitarbeitern vorgeschlagen werden, bieten Ideen- und Innovationspotenzial.

4.2.2. Akteure des Wissensmarktes etablieren

Die Akteure des Wissensmarktes sind die ausgewählten Mitarbeiter aus den Prozessen Marketing, Vertrieb und Auftragsbearbeitung in dem jeweiligen Geschäftskundencenter der Niederlassung B. Aus der Auswertung geht hervor, dass das Interesse an intensiver prozessübergreifender Zusammenarbeit bereits gegeben ist. Mitarbeiter, die sich für die prozessübergreifende Arbeitsform bewerben, bestätigen damit gleichzeitig ihre Motivation. Um die Motivation der Gruppe langfristig aufrecht erhalten zu können, kann ein Coach eingesetzt werden. Seine Aufgabe ist es, „Interessen in Einklang zu bringen“ und Best Practices zu identifizieren (North 2002, S. 270). Der Coach fungiert sozusagen als Ideengeber und sorgt für die Entwicklungsfähigkeit der Gruppe. Das prozessübergreifende Team sollte entscheiden, ob der Coach aus der eigenen Gruppe gewählt wird oder ob diese Person aus anderen Einheiten kommt. Darüber hinaus sollte eine Vertrauensperson definiert werden. Im Falle von Konflikten innerhalb der Gruppe kann diese Person Ansprechpartner zur Lösungsfindung sein. Jedes einzelne Teammitglied sollte sich vertrauensvoll an diese Person wenden können. Diese Person muss diskret und anonym mit den ihr zugetragenen Informationen umgehen. Auch die Leiter der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung sind Akteure des definierten Wissensmarktes zwischen den Bereichen Vertrieb, Marketing und Auftragsabwicklung. Wenn Beratungsbedarf besteht, sollten sie den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Allerdings sollte es zwischen Leitern und der Gruppe zu regelmäßigen Austauschformen kommen, damit die Motivation der Gruppe aufrechterhalten bleibt und immer wieder ein geschlossener Ideenaustausch zwischen den Mitarbeitern des operativen Bereichs und der Führung möglich ist. Die Gruppe sollte einen Stellvertreter wählen, der sich regelmäßig mit Repräsentanten des Betriebsrats und den Leitern Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung trifft. Darüber hinaus sollten die Stellvertreter der drei Arbeitsgruppen in regelmäßigen Abständen zur Geschäftsleitungssitzung eingeladen werden und dort auch ihre Ideen und Maßnahmen unter Teilnahme des Regionalleiters einbringen. Da die Teilnahme freiwillig ist, ist jederzeit ein Ausstieg möglich. Allerdings sollte dies der Gruppe mitgeteilt werden, damit übernommene Aufgaben an andere Mitglieder übertragen werden können. Grundsätzlich sollten die Gruppen auch für die Teilnahme anderer interessierter Mitarbeiter aufgeschlossen sein.

4.2.3. Marktausgleichsmechanismen definieren

Die Spielregeln bestimmen, wie die Akteure, im Sinne Norths die Wissensanbieter und Wissensnachfrager, unter den gegebenen Rahmenbedingungen zusammenarbeiten.

North formuliert drei Spielregeln: Das **Interessen-Cluster-Prinzip** unterstützt dabei gemeinsame Interessen zu finden. Diese sind bezogen auf die konkrete Untersuchung bereits ermittelt worden und können wie folgt zusammengefasst werden:

Ausmaß des Wissenstransfers zwischen den Bereichen fördern

- Das Kennenlernen zwischen den Mitarbeitern forcieren; dazu muss ihnen Zeit und Raum zugestanden werden
- Regelmäßigen persönlichen Austausch fördern
- Das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken

Wissensdefizite ausräumen

- Branchenkenntnisse, Kundenkenntnisse vermitteln
- Prozesskenntnisse vermitteln
- Produktkenntnisse vermitteln
- Einblick in die Arbeitsweise anderer Kollegen ermöglichen

Chancen und Grenzen eines optimierten Wissenstransfers aus Sicht der Mitarbeiter

- Interesse, sich stärker als abteilungsübergreifendes Team in die Arbeit einzubringen
- Interesse an mehr Austausch mit Kollegen
- mehr Anerkennung
- Interesse an mehr Eigenverantwortung
- Interesse an mehr Aufklärung zu Abläufen, zur Zielsetzung
- Wunsch nach prozessübergreifender Zusammenarbeit: Probleme können gemeinsam schneller thematisiert und gelöst werden.
- Vertriebsmitarbeiter möchten an der Marketingplanung mitwirken.
- Marketingmitarbeiter möchten, dass der Vertrieb an der Marketingplanung mitwirkt.
- Marketingmitarbeiter möchten mit Vertriebskollegen gemeinsam Kundensegmente erschließen.
- Marketingmitarbeiter möchten mit Vertriebsmitarbeitern zum Kunden gehen.
- Für die Mehrheit der Befragten scheint es selbstverständlich zu sein, Führungskräfte anonym bewerten zu können. Offenbar suchen die Befragten Führungskräfte als Verhandlungspartner, die auch von der Kritik der Mitarbeiter lernen wollen.

In Form abteilungsübergreifender Arbeitsgruppen können die beteiligten Mitarbeiter diese Interessen organisieren. Dabei kann im Rahmen der Gruppe entschieden werden, ob z.B. auch Mitarbeiter aus der Auftragsabwicklung zum Kunden mitfahren. Die Trennung zwischen den Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung wird in der Form prozessübergreifender Zusammenarbeit aufgelöst. Mitarbeiter aus den genannten Bereichen befinden sich interdisziplinär zusammen und diskutieren z.B. folgende Fragen:

- Welche Kunden bevorzugen welche Produkte?
- Welche Produkte bedingen welche Reklamationen?
- Wie viel Prozent der Kunden bringen wie viel Prozent des Gewinns/Verlusts?
- Was wünscht der Kunde wirklich?
- Wo müssen unsere Produkte/Dienstleistungen besser werden?
- Welche Produkt-, Marketing- und Servicestrategien eignen sich für die verschiedenen Kundengruppen?
- Über welche Kanäle möchte welche Kundengruppe mit unserem Unternehmen kommunizieren?
- Welche Kunden sollten nicht mehr angesprochen werden?

Aus den gewonnenen Erkenntnissen können sich Aktivitäten ergeben, die z.B. dazu führen, dass eine Mitarbeiterin des Beschwerdemanagements mit einem Vertriebsmitarbeiter einen Kunden besucht. Je nach Interesse finden sich Maßnahmen und Zuständigkeiten für Aktionen. Wichtig ist, dass die Mitglieder der Gruppe die Möglichkeit erhalten, sich selbst zu organisieren. Ideen und Maßnahmen sollten mit den Leitern Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung

abgestimmt werden. Hier zeigt sich ihre Beraterfunktion. Sie sollten mit den Mitarbeitern im diskursiven Prozess¹²⁰ ermitteln, welche Vorschläge und Ideen realisierbar sind und welche nicht. Potenzielle Probleme und Schwierigkeiten sollten offen thematisiert werden. Die letztendliche Entscheidungsvollmacht über die Realisierung von Vorhaben bleibt bei der Führungskraft. Baecker hat darauf hingewiesen, dass in Organisationen nicht nur die Entscheidungen kommuniziert werden sollen, sondern dass auch über den Prozess der Entscheidungsfindung kommuniziert werden sollte. Ungewissheiten und Unsicherheiten in Zusammenhang mit Ideen, Maßnahmen und auch Entscheidungen sollten zwischen Führung und Mitarbeitern offengelegt werden. So wird einerseits verhindert, dass an einer überholten Routine festgehalten wird, und andererseits, dass unreflektierter Aktionismus in Chaos endet (Baecker 1994, S. 26).

Die hier vorgeschlagene Vorgehensweise ist zum Teil vergleichbar mit den Work-Out-Konferenzen bei General Electric. Das Work-Out-Programm basiert zwar nicht auf der Institutionalisierung horizontaler Arbeitsgruppen, aber es sieht die Einbeziehung von Ideen und Erfahrungswerten durch Mitarbeiter vor. Gruppen von 30 bis 100 Mitarbeitern aus einem Unternehmensbereich treffen sich ca. zwei bis vier Tage zu einer Work-Out-Veranstaltung, um Probleme aufzulisten und über Lösungsvorschläge zu diskutieren. Ein neutraler Moderator erleichtert den Meinungsaustausch zwischen den Mitarbeitern. Die Manager sind bei der Veranstaltung nicht anwesend. Da die Vorgesetzten Mitarbeiter kennen, wird davon ausgegangen, dass ihre Anwesenheit die Offenheit und Dynamik des Austauschprozesses stören würde. Die Leiter bestimmen Aufgaben oder eine umfassende Zielsetzung, für die die Mitarbeiter in der Work-Out-Sitzung Lösungsvorschläge erarbeiten. Diese Ideen werden dann den Leitern vorgelegt. Sie müssen sofort entscheiden, ob die Ideen angenommen oder abgelehnt werden (Welch 2003, S. 197; North 2002; S. 293, 294). Das Work-Out-Programm basiert auf der simplen Annahme, dass Mitarbeiter aus dem operativen Bereich am besten beurteilen können, wie Produkte oder Prozesse verbessert werden können. Darauf hat auch schon Drucker hingewiesen, so schreibt er: „Heute wird zumindest theoretisch weithin akzeptiert - wenn auch noch längst nicht überall praktiziert - , dass das Wissen der Arbeiter über ihre Tätigkeiten der Ausgangspunkt ist, um Produktivität, Qualität und Leistung zu verbessern“ (Drucker 1993, S. 62). Dieser Erkenntnis scheinen sich allmählich auch deutsche Unternehmen anzunehmen, so hat die Bayer Tochter Wolff Cellulosics interdisziplinäre Branchen-Teams geschaffen. Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchiestufen der Bereiche Marketing, Vertrieb, Technik und Produktion kommen zusammen, um über neue Ideen zu beraten und zu entscheiden. „Wenn immer nur die Abteilungsleiter zu Besprechungen gehen, verschenken wir Chancen“, argumentiert der Geschäftsleiter Herzog. Die Abteilungsgrenzen wurden durch die Branchenteams aufgeweicht, um den Wissenstransfer zu vergrößern. Auch Bosch Siemens Haushaltsgeräte hat interdisziplinär und oft multinational besetzte Produktteams eingesetzt. Dort werden Ideen gesammelt, bewertet, um sie anschließend in Produkt-, Design- und Vermarktungskonzepte auszuarbeiten (Kratzensteiner 2003, S. 60ff.).

- Das **Leuchtturm-Prinzip** unterstützt dabei, Wissenstransparenz sowie Best Practices zu schaffen und führende Kompetenz herauszustellen. Für die Untersuchung bedeutet dies zunächst, innerhalb der prozessübergreifenden Arbeitsgruppe zu ermitteln, wer von den Beteiligten über spezifische Kenntnisse verfügt, und diese innerhalb der Gruppe bekannt zu machen, so dass für die Beteiligten klar ist, wer sich als Ansprechpartner für unterschiedliche Themen eignet. Zwischen den abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppen an den jeweiligen Geschäftskundencentern sollte es bezüglich der Maßnahmen, die getroffen werden, ein Benchmarking geben. Dazu sollte es halbjährig zu einer Begegnung zwischen den Teilnehmern der Arbeitsgruppen an den unterschiedlichen Standorten kommen. Diese Begegnungen ermöglichen den Transfer von Best Practices, von dem alle Beteiligten

¹²⁰ Es geht bei einem diskursiven Prozess nicht um sachliche Kommunikation, die sich auf einen nachrichtlichen Charakter begrenzt. „Diskursiver Prozess“ meint hier eine Gesprächsform, in der Unsicherheiten, Ungewissheiten mitgeliefert werden (Baecker 1994).

profitieren können. Zumal davon ausgegangen werden kann, dass es zwischen den einzelnen Geschäftskundencentern zu unterschiedlichen Ideen und Maßnahmen kommen wird.

- **Push- und Pull-Prinzip:** Klassischerweise sieht das Push-Prinzip vor, dass von einer zentralen Abteilung Informationen vielfach in Form von Bericht im Unternehmen zirkulieren. Es wird von einer zentralen Stelle entschieden, welche Informationen für Mitarbeiter wichtig sind. Für dieses Pilotvorhaben spielt die Zentrale als Informationszusteller keine Rolle. Das Push-Prinzip findet im Rahmen des Pilotvorhabens keine Notwendigkeit, da innerhalb der Gruppe entschieden wird, welche Informationen wichtig sind. Hier steht das Pull-Prinzip im Vordergrund. Das Pull-Prinzip sieht vor, dass die Mitarbeiter angebotsorientiert entscheiden können, welches Wissen sie zur Lösung ihrer Aufgaben benötigen bzw. welches Wissen sie benötigen, um entschiedene Ziele realisieren zu können. Zunächst sollten die Beteiligten der Arbeitsgruppe über einen gemeinsamen Kenntnisstand von Produkten, Prozessen, aber auch Markttendenzen, Verlusten von Marktanteilen, Marketingstrategien, Auftragsbedingungen verfügen. In den letzten Jahren hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass Mitarbeiter am meisten lernen, wenn sie andere unterrichten (Drucker 1993, S. 62)¹²¹. Das Bewusstsein, dass alle Mitarbeiter zu einem Unternehmen gehören und daher „im gleichen Boot“ sitzen, scheint die Bereitschaft zu erhöhen, von Kollegen Erfahrungswerte annehmen zu können. Die beteiligten Mitarbeiter sollten sich daher gegenseitig ihr Tätigkeitsgebiet vorstellen. Für übergeordnete Informationen wie z.B. Prozessstruktur, Marktsituation sollte einer der Leiter aus Marketing, Vertrieb oder Auftragsabwicklung einen Vortrag halten. Die Leiter sollten die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen über neue Entwicklungen am Markt und bezogen auf das Unternehmen informieren, indem sie in regelmäßigen Abständen an den Gruppenmeetings teilnehmen und sich ein Gespräch entwickeln kann.

Mitarbeiter aus dem Vertrieb können die anderen Gruppenmitglieder über Produkte und Projekte aufklären. Das Marketing erzählt über die Vorgehensweise bei der Marketingplanung und über die Wettbewerbssituation und die Auftragsabwicklung über Erfahrungen aus dem Beschwerdebereich und der Auftragsbearbeitung. So entwickeln die Mitarbeiter in dem prozessübergreifenden Team einen vergleichbaren Wissensstand. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit legen sie fest, für welche Themen oder Ideen Gespräche mit Experten aus dem Unternehmen oder aus externen Zusammenhängen hilfreich sein könnten, und laden diese ein.

4.3. Instrumente und Prozesse

4.3.1. Wissensmanagement in Arbeitsabläufe integrieren

Da als Handlungsempfehlung prozessübergreifende Arbeitsgruppen im Rahmen dieser Untersuchung vorgeschlagen werden, wird Wissensmanagement in konkrete Arbeitsabläufe integriert.

¹²¹ Laut Drucker liegt die beste Methode der Produktivitätssteigerung darin, einen Mitarbeiter zu bitten, das „Geheimnis seines Erfolgs“ im Unternehmen vorzutragen (Drucker 1993, S. 62).

4.3.2. Wissensinstrumente implementieren

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Bezeichnungen für Arbeitsformen, die auf direkter Partizipation von Mitarbeitern beruhen. Im Rahmen dieser Untersuchung steht die formale Integration einer prozessübergreifenden Zusammenarbeit der Mitarbeiter der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung im Mittelpunkt der Betrachtung. Eine konkrete Bezeichnung für diese Zusammenarbeit, also z.B., ob diese als Arbeitskreis, Netzwerk, Arbeitsgruppe, Community of Practice, Innovationszirkel benannt werden soll, soll von den Mitgliedern dieser Arbeitsform entschieden werden. Die eigene Namensfindung stärkt die Identifikation mit der Gruppe.

4.3.3. Informationstechnische Infrastruktur implementieren

Da die Auswertung zeigt, dass bei T-Com prozessübergreifende Zusammenarbeit bislang kaum gefördert wurde, wird zunächst auf eine informationstechnische Struktur verzichtet. Der Nutzungserfolg ist nicht erkennbar, da die Auswertung zeigt, dass die Mitarbeiter sich kaum persönlich kennen und Defizite im Bereich unmittelbarer Kommunikation vorliegen. Zunächst geht es darum, dem Wunsch der Mitarbeiter nach unmittelbarer Zusammenarbeit nachzukommen und die Face-to-Face-Zusammenarbeit zu fördern. Wissensaustausch über eine gemeinsame Datenbank ist keine wirkliche Interaktion. Das implizite Wissen in Form spontaner Eingebungen als auch Analogien und Metaphern können über Datenbanken kaum vermittelt werden. Auch komplexe Sachverhalte, die womöglich diffus und schwer zu erklären sind, lassen sich technisch nicht vermitteln. Im direkten Gespräch ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen gegeben. Die Verbindlichkeit nimmt beim Face-to-Face-Gespräch zu.

Tabelle 7: Einordnung der Maßnahmen in das Wissensmarkt-Konzept von North

Die vorangegangenen Handlungsempfehlungen sind in der Tabelle zur Übersicht in das Wissensmarkt-Konzept eingeordnet worden:

1. Rahmenbedingungen	2. Spieler und Spielregeln	Instrumente und Prozesse
<p>1.1 Verankerung der Werte und Bedeutung des Wissens im Unternehmensleitbild: Ergänzend zum Konzernleitbild T-Spirit wird für das Pilotvorhaben die Bedeutung des Teilens von Wissen durch einen „Code of Ethics“ definiert und für Mitarbeiter, Geschäftsleitung und Betriebsrat verbindlich gemacht.</p>	<p>2.1 Wissensmarkt schaffen: Anspruchsvolle, kooperationsfördernde Ziele setzen und Erfüllung messen. Die Ziele werden zunächst von der Gruppe entschieden. Wenn die Gruppen ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt haben, können von der Leitung konkret gestellte Aufgaben in die Gruppe eingebracht und dort Lösungen erarbeitet werden.</p>	<p>3.1 Wissensmanagement in Arbeitsabläufe integrieren: Das Pilotvorhaben ist so konzipiert, dass Wissensmanagement unmittelbar in die Arbeitsabläufe integriert wird.</p>
<p>1.2 Erwünschtes Führungskräfteverhalten: Der Regionalleiter und die Leiter Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung agieren als Berater und Coach des Pilotvorhabens und legen ihre Rolle in den „Codes of Ethics“ fest. Durch eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung bewerten die Mitarbeiter die Rolle der Führungskräfte als Berater und Coach für die Gruppe.</p>	<p>2.2 Akteure des Wissensmarktes (= Spieler) etablieren: Mitarbeiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung Die Leiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung als Berater und Coach. Der Regionalleiter als Schirmherr des Pilotvorhabens. Vertreter des Betriebsrats als Berater und Coach. Eine Vertrauensperson Ein Stellvertreter</p>	<p>3.2 Wissensinstrumente implementieren: Das Pilotvorhaben dient der Integration prozessübergreifender Arbeitsgruppen zwischen den Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung. Ob diese Austauschformen als Expertennetzwerke, Communities, Innovationszirkel, Arbeitskreise definiert werden sollen, wird von den Gruppenmitgliedern entschieden.</p>
<p>1.3 Rollen und Kompetenzen der Mitarbeiter beschreiben und entwickeln. Die Mitarbeiter definieren ihre Aufgabe im Dienst des gemeinsamen Wissenstransfers und legen ihre Verantwortung im „Code of Ethics“ fest.</p>	<p>2.3 Marktausgleichsmechanismen (Spielregeln) definieren und wirksam werden lassen: Interessencluster-Prinzip: Gemeinsame Interessen zwischen den Mitarbeitern der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung konnten im Rahmen der Auswertung ermittelt werden. Leuchtturm-Prinzip: spezifische Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten werden innerhalb der</p>	<p>3.3 Informationstechnische Infrastruktur entsprechend aufbauen. Auf den Einsatz von IT-Tools wird vorerst verzichtet. Die Mitarbeiter haben ein Defizit bezüglich unmittelbarer Kommunikation. Dieses gilt es im Rahmen dieses Vorhabens auszuräumen.</p>

1. Rahmenbedingungen	2. Spieler und Spielregeln	Instrumente und Prozesse
	<p>Gruppe transparent gemacht. Ein Benchmarking bezüglich der einzelnen Maßnahmen der Gruppen an den unterschiedlichen Geschäftskundencentern findet unter Teilnahme der Mitglieder halbjährig statt.</p> <p>Push-und Pull-Prinzip: Informationen werden für die Gruppe nicht gesondert zentral vorgegeben. Die Gruppe verhält sich angebotsorientiert und ermittelt notwendige Experten für ihre Problemlösungen. Regelmäßige Informationen zu Wettbewerbern, Marktverlusten, neuen Produkten etc. werden von Gruppenmitgliedern eingebracht oder von den beratenden Leitern.</p>	
1.4 Im Beurteilungssystem findet die Beteiligung von Mitarbeitern an prozessübergreifenden Arbeitsgruppen besondere Erwähnung.		

4.4. Erweiterte Maßnahmen für Wissensmanagement bei T-Com

Aus der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen hat North vier unterschiedliche Einführungspfade entwickelt, um aus Unternehmen wissensorientierte Unternehmen zu gestalten. Die Ideen leitet North aus Erfahrungen mit Unternehmen, die sich wissensorientiert aufgestellt haben (North 2002, S. 311ff.). Folgende Einführungspfade werden von ihm angeboten:

Einführungspfad 1	Informations- und Kommunikationssysteme werden implementiert: Best-Practice-Datenbanken, Diskussionsforen im Intranet werden angeboten und Gelbe Seiten eingerichtet. Zentraler Koordinator oder Coach motiviert zum mitmachen.
Einführungspfad 2	Koordinator wird für Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch, „Wer weiß was im Unternehmen?“ ernannt.
Einführungspfad 3	Interner und externer Wettbewerbsdruck erzeugt Veränderungsdruck. Einheiten beginnen in übergreifenden Projekten zusammenzuarbeiten. Netzwerke und Diskussionsforen entwickeln sich.
Einführungspfad 4	Hier werden Wissensinitiativen Top Down angeregt. Strategische Programme zielen auf Kooperation ab.

Diese Einführungspfade sind durch North insgesamt vereinfacht und oberflächlich dargestellt. Da die mikropolitische Betrachtung in einzelnen Unternehmen nicht berücksichtigt wird, wird auch die Schwierigkeit interner Veränderungsprozesse ausgeblendet. Abgesehen davon ist eine Abgrenzung zwischen Einführungspfad 4 und Einführungspfad 2 nicht deutlich herausgearbeitet. So kann die Berufung von Koordinatoren durchaus auf Anregung eines Top Managements geschehen. Nichtsdestotrotz regt die vereinfachte Darstellung die Überlegung an, welcher Einführungspfad sich, ausgehend von den Erfahrungen als teilnehmender Beobachter und von den Gesprächen mit Führungskräften, Mitarbeitern und der Auswertung, für die Festnetzsparte T-Com anbietet. Die Festnetzsparte verfolgt bislang eine Mischung aus den Einführungspfaden 1 und 3. Best-Practice-Datenbanken und Gelbe Seiten stehen den Mitarbeitern der Festnetzsparte allerdings nicht zur Verfügung. Mit Unterstützung des Vorstands ist ein Koordinator im Personalbereich für das Thema Wissensmanagement eingesetzt worden. Bislang wird das Thema primär technisch getrieben. Das gilt im übrigen für die meisten Unternehmen, die Wissensmanagement anwenden. Einführungspfad 1 ist daher kritisch zu beurteilen, weil die Technik allein nicht ausreicht, um das Wissen von Mitarbeitern zu aktivieren und in einen dynamischen Prozess umzuwandeln; dazu sind organisatorische Maßnahmen erforderlich, wie sie hier im Rahmen der Untersuchung in Form prozessübergreifender Arbeitsgruppen vorgeschlagen werden. Allerdings haben die Gespräche mit Mitarbeitern an den Standorten der einzelnen Geschäftskundenniederlassung ergeben, dass die Mitarbeiter vielmehr den persönlichen Zugang zu einer verantwortlichen Person für Wissensmanagement wählen würden, um diverse Informationen einzuholen, als über IT-Systeme zu gehen. Begründet wurde dies häufig mit der unübersichtlichen Aufbereitung von IT-Systemen und der mangelnden Flexibilität der

Technologie, auf weiterführende Fragen keine Auskunft geben zu können. Ergänzend zur Etablierung prozessübergreifender Arbeitsgruppen und als Auftaktmaßnahme um ein wissensorientiertes Unternehmen aktivieren zu können, wird hier der Einführungspfad 2 empfohlen. In den Geschäftskundencentern sollte eine Person definiert werden, die sich an dem jeweiligen Standort als Informationsbroker nützlich macht. Diese Person sollte telefonisch und elektronisch Ansprechpartner für diverse Anfragen sein. Sie sollte z.B. Experten an unterschiedlichen Standorten zu unterschiedlichen Themen bei Bedarf ermitteln und vermitteln können. Sie sollte nach der Definition Norths einen Erfahrungsaustausch organisieren und dadurch Netzwerkbildung fördern. Für prozessübergreifende Arbeitsgruppen könnte sie auch Ansprechpartner sein, wenn es darum geht im Konzern Experten zu unterschiedlichen Themen ausfindig zu machen. Meine Erfahrung in der Festnetzsparte T-Com hat gezeigt, dass insgesamt zu wenig direkte Kommunikation gefördert wird. Implizites Wissen der Mitarbeiter findet kaum Beachtung. Die Mitarbeiter suchen daher auch keine zusätzlichen IT-Tools, sondern Ansprechpartner, die sie schnell und ohne Aufwand ermitteln und zum Austausch für konkrete Anfragen nutzen können. Meine Gespräche mit unterschiedlichen Mitarbeitern an den drei Standorten haben z.B. dazu geführt, dass ich von einigen Vertriebsmitarbeitern noch später kontaktiert worden bin, um ihnen Ansprechpartner für Vertriebsangelegenheiten an anderen Standorten zu vermitteln. Die Erfahrungen haben mir gezeigt, dass die Notwendigkeit der Informationstechnologie in Zusammenhang mit Wissensmanagement übertrieben wird. Die IT kann ohne Zweifel zur Strukturierung und Transparenz von Zuständigkeiten beitragen, wenn es aber darum geht, schnell Erfahrungswerte im Umgang mit Produkten, Prozessen, Kunden etc. ermitteln zu wollen, ist ein persönlicher Austausch entscheidender. Ein Anruf ist schneller getätigt als die aufwendige Suche in Datenbanken. Meistens ergeben sich in Gesprächen auch noch Anschlussfragen, die zur Klärung von Zusammenhängen beitragen und zu neuen Erkenntnissen führen. Das Unternehmen BP stellt z.B. Budgetmittel zur Verfügung, damit Mitarbeiter persönliche Treffen wahrnehmen können (Schneider 2001, S. 57). Datenbanken können eben nur begrenzt Informationen vermitteln. Ein Ansprechpartner vor Ort, der konkrete Beziehungsarbeit leistet, wäre eine sinnvolle Investition.

4.5. Vorgehensweise im Überblick

Ausgehend von den Handlungsempfehlungen werden im folgenden Abschnitt konkrete Maßnahmen abgeleitet, die zur Bildung prozessübergreifender Arbeitsgruppen zwischen den Mitarbeitern der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung führen.

Ausgangsüberlegung: Interdisziplinäre Arbeitsgruppe unter Teilnahme von Mitarbeitern der Prozesse Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung in die formale Regelstruktur integrieren.

Schritt 1: Unterstützung durch den Regionalleiter, die Leiter Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung sowie des Betriebsrats einholen.

Maßnahme: Ergänzend zum T-Spirit soll konkret für das Pilotvorhaben ein „Code of Ethics“ entwickelt werden. Beispiele: Offizielle Verpflichtung mit folgendem Inhalt:

Führung und Betriebsrat:

Wir fördern und unterstützen das Teilen von Wissen zwischen den Mitarbeitern.

Wir verstehen unsere Mitarbeiter als gleichwertige Wissensträger.

Wir greifen ihre Ideen auf und nutzen sie für eine verbesserte Kundenorientierung.

Wir stellen uns dem kritischen Feedback unserer Mitarbeiter, weil wir auch von ihnen lernen möchten.

Mitarbeiter:

Wir respektieren die unterschiedlichen Ideen untereinander.

Wir lernen von- und miteinander.

Schritt 2: Freiwillige Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung finden.

Maßnahme: Aufruf für interessierte Teilnehmer gestalten. Der Inhalt sollte von den Leitern Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung und dem Betriebsrat gestaltet werden. Aus dem Inhalt sollte hervorgehen, dass die Bildung einer prozessübergreifenden Arbeitsgruppe angestrebt wird, um von den Ideen und Erfahrungswerten der Mitarbeiter zu profitieren. Mitarbeiter sollten dazu aufgefordert werden Vorschläge einzubringen, wie die prozessübergreifende Zusammenarbeit gestaltet werden kann. Durch die Beteiligung an diesem Vorschlagswesen werden interessierte Mitarbeiter ermittelt, die an prozessübergreifenden Arbeitsgruppen mitwirken möchten. Die Anzahl der Beteiligten sollte zunächst auf eine bestimmte Größe festgelegt werden, so dass sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine Vertrautheit schnell entwickeln kann. Die Auswahl sollte von der Personalabteilung und dem Betriebsrat entschieden werden. So kann verhindert werden, dass es zu einer bevorzugten Behandlung von Mitarbeitern durch Leiter kommt. Die Kriterien zur Auswahl sollten aber in Zusammenarbeit mit den Leitern der Bereiche Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung entschieden werden. Es sollte bei der Auswahl das Interesse und das Engagement sich einzubringen im Vordergrund stehen und keine formalen Qualifikationen.

Schritt 3: Bekanntmachung der Gruppen

Maßnahme: Die ausgewählten Mitarbeiter werden von dem Regionalleiter, dem Betriebsrat und den Leitern Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung persönlich beglückwünscht. Aus Sicht der Leitung und des Betriebsrats wird deutlich gemacht, dass sie sich von den Ideen und Erfahrungen der Mitarbeiter Erkenntnisgewinne versprechen, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wesentlich sind.

Schritt 4: Gruppenbildungsprozess

Maßnahmen: Sich untereinander bekannt machen, die Arbeitsweise im Bereich vorstellen etc., gemeinsame Ideen entwickeln etc., Gruppeninteressen entwickeln sich und entziehen sich einer festgelegten Maßnahmenbeschreibung. Stellvertreter, Vertrauensperson und Moderator werden definiert. Darüber hinaus wird entschieden, wie oft eine gemeinsame Begegnung notwendig ist. Auch wird über den Namen der Gruppe entschieden sowie, wie oft die Leiter als Berater in der Gruppensitzung zugegen sein sollten.

Schritt 5: Gruppenideen sammeln, Ergebnisse in Prozesse umsetzen

Maßnahmen: Für Ideen, die in Prozesse umgesetzt werden sollen, sollen in der Gruppe konkrete Maßnahmen definiert werden. In der Gruppe sollten verantwortliche Mitarbeiter ermittelt werden, die den Prozess der Umsetzung betreuen und die Gruppe über den Verlauf informieren.

Schritt 6: Review der Ziele (weiche Ziele)

Maßnahmen: Der Nutzen einzelner Ideen sollte überprüfbar sein. Dabei geht es nicht nur um die Ermittlung quantitativer Ergebnisse, sondern auch qualitativer Ergebnisse, die z.B. in Form von regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen innerhalb der prozessübergreifenden Arbeitsgruppe überprüft werden können. Marketingmitarbeiter können z.B. qualitativ beurteilen, ob eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Vertrieb zu einer effizienteren Marketingplanung führt. Auch Beschwerdemitarbeiter können beurteilen, ob die Tatsache, dass sie durch prozessübergreifende Arbeitsgruppen die persönliche Bekanntschaft mit Vertriebsmitarbeitern machen, zu einer schnelleren und effizienteren Klärung von Beschwerden führt.

5. Zusammenfassung und Ausblick

5.1. Gesamtresümee der Arbeit

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die befragten Mitarbeiter die Bereitschaft hätten, ihr Wissen und damit auch ihre Erfahrungswerte und Ideen bezüglich Problemlösungen prozessübergreifend auszutauschen. Darüber hinaus sind sie entsprechend aufgeschlossen, die Arbeitsweise von Mitarbeitern aus anderen kundennahen Bereichen kennen zu lernen. Insgesamt gehen sie davon aus, dass eine organisierte prozessübergreifende Zusammenarbeit dazu führen würde, dass Probleme schneller thematisiert und gelöst werden können. Ausgehend von der Kernthese, dass der Erfolg des Konzepts Wissensmanagement von der aktiven Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen abhängt, kann bezogen auf die Auswertung festgehalten werden, dass die befragten Mitarbeiter Vorteile darin sehen, erweiterte Handlungsspielräume wahrzunehmen. Gleichzeitig macht die Auswertung deutlich, dass die konkreten Arbeitsstrukturen, in denen die befragten Mitarbeiter gegenwärtig arbeiten, kaum Möglichkeiten bieten, ihr Wissen - insbesondere ihr implizites Wissen - in die Division T-Com einzubringen bzw. untereinander auszutauschen. In den kundennahen Bereichen Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung befindet sich wichtiges Kundenwissen, welches auf Grund fehlender organisatorischer Möglichkeiten ungenutzt bleibt. Fragen zu Aufträgen, Beschwerden, zur Marketingkonzeptionen, zu Produkten, zu Kunden können nicht gemeinsam gesprochen und geklärt werden. Die Beschäftigten können Optimierungspotenziale nicht ausschöpfen. Das „Gold“ und damit das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter bleibt unberücksichtigt und zwar nicht, weil die befragten Mitarbeiter ihr Wissen nicht teilen wollen, sondern weil die Organisation keine Rahmenbedingungen schafft, um prozessübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Eine funktional-hierarchische Organisationsstruktur bestimmt nach wie vor das Handeln der Beschäftigten in der Division T-Com. Partizipative Arbeitsstrukturen, die gerade für einen Austausch impliziten Wissens notwendig sind, konnten im Rahmen der Untersuchung kaum gefunden werden. Die Einrichtung prozessübergreifender Arbeitsgruppen, wie sie im Rahmen dieser Untersuchung vorgeschlagen werden, bleiben insofern fragwürdig, als dass davon ausgegangen werden muss, dass Wissensmanagement aus Sicht der Konzerndivision T-Com anders interpretiert wird als aus Sicht der Beschäftigten. Dem Unternehmen T-Com scheint es weniger darum zu gehen, das Wissen und Können der Beschäftigten umfassender zu nutzen als bisher üblich, also auch Raum und Zeit für das Einbringen impliziten Wissens zur Verfügung zu stellen. Vielmehr wird Wissensmanagement mit Informationsmanagement gleichgesetzt, mit dem Ziel, eine undurchschaubare Fülle an Informationen zu systematisieren und an relevante Bereiche elektronisch zu transferieren. Der Mensch als Wissensträger steht nicht im Vordergrund unternehmerischer Interessen. Die hohe Schuldenlast des Unternehmens, der zunehmende Wettbewerb im Festnetzgeschäft, der anhaltende Personalabbau führen dazu, dass ein Konzept wie Wissensmanagement in den Hintergrund gedrängt wird, wenn es, wie im Rahmen dieser Untersuchung, den Menschen und sein Wissen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Selbst wenn die befragten Mitarbeiter deutlich machen, dass sie sich nicht nur als Arbeitskräfte verstehen, sondern auch als Menschen mit impliziten Wissensanteilen, die sie gerne dem Unternehmen zur Verfügung stellen möchten, kollidieren diese Interessen mit den Interessen des Unternehmens, denn das Unternehmen wird die reine Kostenminimierung in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Aktivitäten stellen. Wettbewerbsfähigkeit wird damit nicht über das Wissen der Mitarbeiter entschieden, sondern über die klassischen Produktionsfaktoren und damit auch über

den Faktor Arbeit und damit auch über die Reduzierung von Arbeitskraft in Form von Personalabbau. Insofern geht es auch nicht um die Förderung persönlicher Netzbildung zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Prozesse. Vielmehr geht es um die Standardisierung von Informationsabläufen auf der Grundlage von IT-Tools. Es wäre bezogen auf die Konzernsparte T-Com daher angebracht, von Informationsmanagement und nicht von Wissensmanagement zu sprechen. Wissensmanagement als Möglichkeit, das Wissen von Mitarbeitern zu nutzen, um innovative Prozesse auszulösen, widerspricht im Grunde den gegenwärtigen Konzerninteressen. Personalabbau und Entschuldung stellen den Mitarbeiter nicht als Wissensträger, sondern als Kostenträger in den Mittelpunkt der Betrachtung. Auf sein umfangreiches Wissen wird aus wirtschaftlichen Gründen verzichtet. Da der Prozess der Rationalisierung noch anhalten wird, kann kaum davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter in naher Zukunft organisatorische Rahmenbedingungen erhalten, in denen sie ergänzend zur funktionalen Organisationsstruktur eigene Wissensnetzwerke entwickeln können. Eine weitere Ausdünnung der Führungshierarchie könnte jedoch dazu führen, dass Mitarbeiter und ihr Wissen und damit auch ihr Engagement stärker gefordert sind.

Diese Untersuchung ist nur ein Beispiel für die Vorgehensweise vieler Unternehmen, die eine Abkehr von Cost-Cutting-Strategien proklamieren, aber letztendlich auch ein modernes Konzept wie Wissensmanagement auf Möglichkeiten technischer Rationalisierungspotenziale reduzieren. Der Trend der Globalisierung führt bei vielen entscheidungsfähigen Managern dazu, dass sie sich an Aktionärsinteressen orientieren und eine straffe Profitsteuerung im Innern der Unternehmen forcieren, so dass Partizipationsansätze in den Hintergrund gedrängt werden (Oberbeck 2001). Das hat zur Folge, dass gerade qualifizierte Mitarbeiter, die an den Schnittstellen zu den Kunden arbeiten, keinen Wissenstransfer vornehmen können, der zu einer erhöhten Problemlösungskompetenz im Interesse der Kunden führen würde. Wissensmanagement dient in der Gleichsetzung mit Informationsmanagement dazu, Dienstleistungsbeziehungen besser standardisieren zu können, so dass Entpersonalisierung der Dienstleistungsangebote und Dienstleistungsbeziehungen weitestgehend möglich ist. Dabei wird unterschätzt, dass eine zu stark datenverarbeitungsorientierte Ausrichtung des Konzepts Wissensmanagement dazu führen kann, dass Kundenanfragen und Kundenbedürfnisse, die nicht in vorgegebene Regeln und Schemata passen, unberücksichtigt bleiben (Oberbeck 2001). Dieser Umstand kann sich zusätzlich negativ verstärken, dass Mitarbeiter keine prozessübergreifenden Wissensaustauschforen nutzen können, um ihre Produkt-, Prozess- und Kundenkenntnisse austauschen und aktualisieren zu können, so dass eine professionelle Kundenorientierung möglich wäre. Für Unternehmen bedeutet das langfristig, dass sie bewusst mit dem Risiko arbeiten, dass ihre Kunden abwandern, weil sie mit der gebotenen Leistungsqualität und Problemlösungskompetenz unzufrieden sind. Darüber hinaus nehmen Unternehmen in Kauf, dass auch die Loyalität auf Seiten der eigenen Mitarbeiter abnimmt. Normative Erwartungen von Beschäftigten bezüglich wachsender subjektiver Sinnansprüche an die eigene Erwerbsarbeit, ein erhöhtes Maß sozialer Anerkennung für die geleistete Arbeit sowie beanspruchte soziale Wertschätzung der eigenen Arbeit finden kein Wirkungsfeld. Ihr Wissen bezüglich konkreter Erfahrungen, Gegebenheiten, Kontexte, Routinen im Umgang mit Systemen, Prozessen, Marktkenntnissen, Kundenbeziehungen können sie für Innovationsvorhaben nicht gemeinsam nutzen. Aus wissenschaftlicher Sicht wird dieses Szenario dahingehend unterstützt, dass es bezüglich der Definition von Wissen und Wissensmanagement zwischen unterschiedlichen Fachdisziplinen keine Einigung gibt, die die Bedeutung impliziten Wissens in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt (Kocyba 1999). Es ist daher leider völlig legitim, Wissensmanagement wie Informationsmanagement zu behandeln und den Menschen und sein implizites Wissen im Hintergrund zu belassen. Ärgerlich ist dieser Umstand insofern, als dass Wissen eben nicht, wie Kocyba vermutet, an strategischer Bedeutung als Steuerungsmedium innerhalb nach wie vor hierarchisch strukturierter Arbeitsprozesse gewinnt (Kocyba 1999). Zumindest kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich dieser Bedeutungszuwachs im Betriebsalltag umfangreich bemerkbar macht (Kocyba 1999). Mit Ausnahme einer Untersuchung von Jürgens (1999) in der

Automobilindustrie kann nicht für alle Großunternehmen und Branchen am deutschen Standort unterstellt werden, dass die klassische Funktionalorganisation und ein damit einhergehendes Hierarchieverständnis an Bedeutung verloren haben. Kommunikative Abstimmungsprozesse sollen zwar in die Arbeit von Mitarbeitern integriert werden, faktisch begrenzen sie sich nach wie vor auf die Weisungskompetenz von Vorgesetzten. Wissensmanagement verharrt auf der Stufe von Informationsmanagement, um vertraute Handlungsweisen, Erwartungen und auch mentale Dispositionen nicht zu hinterfragen oder gar zu verändern.

Aber auch Konzepte, die die Bedeutung impliziten Wissens hervorheben, leiden darunter, dass sie emotionale und soziale Kompetenzen auf Seiten von Mitarbeitern und Führungskräften unterstellen, die menschlich nicht per se als gegeben vorausgesetzt werden können. Auch wenn Rahmenbedingungen dahingehend verändert werden würden, dass praktisch ein umfangreicher Wissenstransfer möglich wäre, bedeutet das noch nicht, dass insbesondere Führungskräfte die Partizipationskompetenz besitzen, Mitarbeiter in diskursive Prozesse einzubinden (Minssen 1999, S. 139). „Die Beseitigung von Barrieren, das Umdenken, nicht das additive Hinzufügen von neuen Methoden und Instrumenten ist die eigentliche Herausforderung des gelebten Wissensmanagements in der Praxis“ (Güldenbergs 2001, S. 16). Diese Herausforderung wird nicht von vielen Führungskräften angenommen werden. Zumal die Möglichkeit dazu voraussetzt, Barrieren und deren Zusammenhänge erkennen, also reflektieren und deuten zu können. Darüber hinaus muss auch dann die Bereitschaft gegeben sein, etwas ändern zu wollen. Auch diese Bereitschaft kann nicht vorausgesetzt werden. Im Gegensatz zu Informationsmanagement wird Wissensmanagement daher eine kurzfristige Modeerscheinung bleiben, während das Bedürfnis der Beschäftigten, als Subjekt erkannt und anerkannt zu werden, zunehmen wird. Das Konzept wird an Bedeutung verlieren, aber der Wissensträger nicht.

5.2. Ausblick: Ansätze zur Weiterentwicklung

Wer sich mit Wissensmanagement beschäftigt, wird im Verlauf der Zeit eine Fülle von Ideen entwickeln können, was sich alles in Zusammenhang mit Wissensmanagement untersuchen lässt. Konkret auf diese Untersuchung bezogen, bietet es sich an, stärker einzelne Voraussetzungen zu hinterfragen, die in Zusammenhang mit Wissensmanagement immer wieder vereinfacht dargestellt werden. Zum Beispiel wäre eine Untersuchung aufschlussreich, in der sich Manager dazu äußern, *wie* sie ein Vertrauensverhältnis zu Mitarbeitern herstellen. In dem Zusammenhang wäre auch von Interesse, *wie* Führungskräfte Mitarbeitern Anerkennung entgegenbringen. Auch die Bedeutung des Begriffs „Einbinden“ sollte durch eine Untersuchung bezogen auf interne Arbeitsverhältnisse untersucht werden. Meine Erfahrung ist, dass einbinden häufig mit informieren gleichgesetzt wird. Wo informiert wird, liegt noch kein Diskurs, kein Dialog vor und damit auch keine Einbindung und natürlich kein Wissenstransfer. Auch hier wäre es spannend, als teilnehmender Beobachter Kommunikationsabläufe in Unternehmen zu untersuchen. Die emotionalen Voraussetzungen in Zusammenhang mit Wissensmanagement werden in der wissenschaftlichen Debatte kaum reflektiert. Kotthoff hat sozialmoralische Aspekte in drei deutschen Unternehmen untersucht. Ein zentrales Ergebnis seiner Untersuchung ist, dass Mitarbeiter „gerade nebensächlich Erscheinendes zum Symbol für Missachtung der eigenen Würde“ bewerten (Kotthoff 2000, S. 28). Kotthoff ist auch der Überzeugung, dass Anerkennung als Sozialmoral nur dann in Unternehmen eine Chance hat, „wenn sie nicht individueller Neigung und Zweckmäßigkeitserwägung überlassen bleibt, sondern wenn sie eine Norm ist, die bei Verstoß Sanktionen hervorruft“ (Kotthoff 2000, S. 27). North sieht zwar die Bedeutung verhaltensorientierter Aspekte für erfolgreiches Wissensmanagement, entzieht sich aber einer klaren Argumentation für Sanktionen, indem er auf das Unternehmen General Electric verweist, das Führungsverhalten sanktioniert, wenn es nicht dem wissensorientierten Leitbild entspricht

(North 2002, S. 263). Sanktionen scheinen erforderlich zu sein, wenn es darum geht, weiche Faktoren, wie Anerkennung, Vertrauen, Fehlerkultur, Ideenaustausch, Erfahrungsaustausch etc., in Unternehmen etablieren zu wollen. Zumindest sollte dieser Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Sanktionen stärker untersucht werden. Darüber hinaus wäre eine Untersuchung interessant, die sich mit der Frage befasst, wie stark implizites Wissen in Entscheidungsprozessen von Managern von Bedeutung ist. Daran anknüpfend stellt sich auch die Frage, wie ein Wissenstransfer unter Managern abläuft. Wie hoch ist dort der Anteil impliziten Wissens? Mit wem tauschen sie sich warum und worüber aus? Häufig wird die Trennung von Planung und Ausführung aus Sicht der Beschäftigten thematisiert. Zu welchen Konsequenzen führt diese Trennung auf Seiten von Managern, das heißt, wie wirkt sich das begrenzte Wissen über den Prozess der Ausführung auf ihre Planungsfähigkeiten aus?

Da gerade von der Wissenschaft viele Modelle und Instrumente angestoßen werden, wie sich Unternehmen im Umgang mit Wissensmanagement besonders erfolgreich verhalten können oder sollen, scheinen Wissenschaftler zumindest theoretisch am besten zu wissen, wie Barrieren abgebaut werden können und ein Umdenken gelebt werden kann. Hier wären Untersuchungen interessant, die die internen Beziehungen an Universitäten und Forschungsinstituten analysieren. Wie tauschen Professoren mit studentischen Hilfskräften, wissenschaftlichen Mitarbeitern Wissen aus? Mit wem tauschen Professoren untereinander ihr Wissen aus? Wie machen sie das? Welche Rolle nimmt dabei implizites Wissen ein? Welche Schnittstellenprobleme gibt es zwischen unterschiedlichen Fachdisziplinen an Universitäten oder auch Forschungsinstitutionen? Wie machen sich diese aus welchen Gründen bemerkbar? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? In dem Zusammenhang könnte auch ein Vergleich bezüglich Wissensmanagement in einem Unternehmen und einer Universität interessant sein. Auch könnte grundsätzlich hinterfragt werden, warum Managementkonzepte en vogue sind. Warum erhalten Management-Bestseller von Managern so viel Aufmerksamkeit? Liegt es an der sehr vereinfachten Darstellung sehr komplexer Probleme? Haben Management-Konzepte sozusagen eine entlastende Funktion? Wenn ja, heißt das, dass sich Manager schwer tun, Verantwortung zu übernehmen? Wenn dem so wäre, woran könnte das liegen? Wen sollte man warum für das Scheitern von Konzepten verantwortlich machen? Sind es böse, berechnende Professoren, die eine eingängige Sprache verwenden, die allerdings so interpretationsfähig ist, dass kaum Konsistenz herauszulesen ist, oder liegt die Verantwortung für das Scheitern von Konzepten in der oberflächlichen Betrachtung dieser Konzepte auf Seiten von entscheidungsfähigen Managern? Beinhalten Managementmoden nicht auch im Kern gute Ideen, die zu einer Verbesserung von Organisationen anregen können?

Von dem Themengebiet Wissensmanagement geht eine Vielzahl an Fragestellungen aus, die für weitere Untersuchungen genutzt werden können.

Literaturverzeichnis

- Abecker, A.; Hinkelmann, K.; Maus, H. (2002): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Heidelberg.
- Abraham, M.; Büschges, G. (1997): Einführung in die Organisationssoziologie, Stuttgart.
- Absatzwirtschaft online(2002): Großes Einsparpotenzial in den Marketingbudgets deutscher Unternehmen. In: Absatzwirtschaft online, 08.07.02.
- Ackerhans, C. (1999): Zur Rolle der Führungskräfte in organisationalen Veränderungsprozessen, Göttingen.
- Ackerschott, H. (2001a): Strategische Vertriebssteuerung, Wiesbaden.
- Ackerschott, H. (2001b): Wissensmanagement für Marketing und Vertrieb, Wiesbaden.
- Ahlert, D.; Evanschitzky, H.; Hesse, J.; Salfeld, A. (2004): Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb, Wiesbaden.
- Ahmed, P; Kwang Kok, L.; Y E Loh, A. (2002): Learning through Knowledge Management, Oxford.
- Alex, B.; Becker, D.; Stratmann, J. (2002): Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg. In: Götz, K (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 47-70.
- Allweyer, T. (1998): Adaptive Geschäftsprozesse, Wiesbaden.
- Amelingmeyer, J. (2002): Wissensmanagement, Wiesbaden.
- Argyris, C.; Schön, D. (1978): Organizational Learning – A theory of action perspective, Reading, Mass.
- Aster, R.; Repp, M. (1989): Teilnehmende Beobachtung – Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Aster, R.; Merkens, H.; Repp, M. (Hg.): Teilnehmende Beobachtung, Frankfurt a.M., S. 122-134.
- Aster, R.;Merkens, H.; Repp, M. (1989): Teilnehmende Beobachtung, Frankfurt/Main.
- Baecker, D. (1994): Experiment Organisation. In: Lettre Internationale, Heft. 24, S. 22-26.
- Baecker, D. (2002): Die „andere Seite“ des Wissensmanagements. In: Götz, K (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 97-108.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Die Zukunft der Angestellten, Frankfurt/Main.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. In: Soziale Welt, Jg. 42, Heft 1, S. 6-19.
- Baethge, M.; Wilkens, I. (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert?, Opladen.
- Becker-Schmidt, R.; Knapp, G.; Schmidt, B. (1984): Eines ist zuwenig-beides ist zuviel. Erfahrungen von Arbeiterfrauen zwischen Familie und Fabrik, Bonn.
- Beckert, J.; Metzner, A.; Roehl, H. (1998): Vertrauenserosion als organisatorische Gefahr und wie ihr zu begegnen ist. In: Organisationsentwicklung, 17. Jg., Heft 4, S. 57-66.
- Bendt, A. (2000): Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden.
- Berke, J.; Hengersdorf, A.; Kuhn, T. (2003): Deutsche Telekom: Ricke muss aufpassen. In: Wirtschaftswoche, 19.09.2003.
- Bieber, D. (1997): Probleme unternehmensübergreifender Organisation von Innovationsprozessen. In: Bieber, D. (Hg.): Technikentwicklung und Industriearbeit, München, S. 7-28.
- Bieger, T. (2000): Dienstleistungsmanagement, Bern.
- Bievert, W. (1994): Digitaler Dienst am Kunden, Berlin.
- Binner, H. F. (1997): Integriertes Organisations- und Prozessmanagement, Frankfurt.
- Binner, H. F. (2002): Unternehmensübergreifendes Logistikmanagement, München.

- Blanchard, K.; Carlos J.; Randolph, A. (1999): Kursbuch Selbstverantwortung, Frankfurt/NewYork.
- Bleicher, K. (1991): Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/New York.
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/New York.
- Bleicher, K. (2001): Grenzen menschlicher Gestaltbarkeit von und in Organisationen. In: Wüthrich, A.; Winter, W.; Philipp, A. (Hg.): Grenzen ökonomischen Denkens, Wiesbaden, S. 393-411.
- Blutner, D.; Brose, G.; Holtgrewe, U. (2002): Telekom. Wie machen die das?, Konstanz.
- Bolte, K.; Treutner, E. (1983): Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie, Frankfurt/Main.
- Bosch, G. (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf?. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 249-268.
- Bosch, G. (2003): Betriebliche Reorganisation und neue Lernkulturen. In: Bsirske, F.; Endl, H.; Schröder, L.; Schwemmler, M. (Hg.): Wissen ist was wert, Hamburg, S. 118-129.
- Botkin, J.W. (1999): Smart Business: How Knowledge Communities Can Revolutionize Your Company, New York.
- Boysen, W. (2001): Interorganisationale Geschäftsprozesse in virtuellen Marktplätzen, Berlin.
- Brauck, M. (2003): Mythos Deutsche Telekom. In: Brandeins, Heft 12, S. 43-46.
- Bröckling, U. (2003): You are not responsible for being down, but you are responsible for getting up. Über Empowerment. In: Leviathan, 31. Jg., Heft 3, S. 323-344.
- Bsirske, F.; Endl, H.; Schröder, L.; Schwemmler, M. (2003): Wissen ist was wert, Hamburg.
- Bullinger, H. -J. (1997): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Stuttgart.
- Bullinger, H. -J.; Wörner, K.; Prieto, J. (1998): Wissensmanagement-Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, H. -D. (Hg.): Wissensmanagement, Berlin, S. 21-39.
- Bullinger, H. J.; Prieto, J. (1998): Wissensmanagement: Paradigma des intellektuellen Wachstums. In: Pawlowsky, P.: Wissensmanagement, Wiesbaden.
- Bürgel, H. D. (1998): Forschung & Entwicklung. In: Bürgel, H. D. (1998): Wissensmanagement, Berlin, S. 53-65.
- Bürgel, H. D. (1998): Wissensmanagement, Berlin.
- Burke, W. (1998): Die neue Agenda für Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung, 17. Jg., Heft 3, S. 51-65.
- Busch, R. (2000): Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback, München.
- Crozier, M.; Friedberg E. (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns, Frankfurt/Main.
- Cyert, R.; March, J. (1963): A Behavioural Theory of the Firm, Cambridge.
- Dannenberg, H. (1999a): Gemeinsam zu mehr Markterfolg. In: Salesprofi, 1/99, S. 48-51.
- Dannenberg, H. (1999b): Vertriebsmarketing, Luchterhand.
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt, 40/1989, S. 374-396.
- Deutschmann, C. (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie-ein Anachronismus?. In: Leviathan, Jg. 29, Heft 1, S. 58-69.
- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie, München.
- Deutschmann, C.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg., Heft 6, S. 436-450.
- Dierkes, M.; Berthoin Antal, A.; Child, J.; Nonaka, I. (2001): Organizational Learning and Know-

- ledge, Oxford.
- Döring-Katerkamp, A.; Trojan, J. (2002): Motivation und Wissensmanagement. In: Knowledge-Management-Praxis, 10.01.02, S. 135-151.
- Dörre, K. (2001): Das Deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 53, Heft 4, S. 675-704.
- Dörre, K. (2001): Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell?. In: Candeias, M.; Deppe, F.: Ein neuer Kapitalismus?, Hamburg, S. 83-107.
- Drucker, P. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf.
- Drumm, H. J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, Heft 1, S. 7-20.
- Duncan, R.; Weiss, A. (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In: Research in Organizational Behaviour, Vol. 1, pp. 75-123.
- Elbe, A. (1996): Empowerment-Ein neues Personalkonzept?
- Ermert, M. (2003): Neue Hausnummern im Cyberspace. In: Financial Times Deutschland, 30.07.2003.
- Eversheim, W. (1995): Prozessorientierte Unternehmensorganisation, Berlin.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, C. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen, München.
- Flecker, J. (2000): „Sachzwang Flexibilisierung“? Unternehmensorganisation und flexible Beschäftigungsformen. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 269-292.
- Franzpötter, R. (2000): Der „unternehmerische Angestellte“ – Ein neuer Typus der Führungskraft in entgrenzten Interorganisationsbeziehungen. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 163-176.
- Fraser, N. (1998): Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, Participation, Berlin.
- Freise, Eberhard (2001): Eklatante Schwächen im Wissensmanagement. In: Financial Times, 27.07.01, S. SM6.
- Frerichs, P. (1997): Klasse und Geschlecht 1. Arbeit. Macht. Anerkennung. Interessen, Opladen.
- Frese, E. (1992): Kundenorientierung in der Auftragsabwicklung, Stuttgart.
- Fried, A. (2002): Wissensmanagement aus konstruktivistischer Perspektive, Frankfurt/Main.
- Fried, A.; Baitsch, C. (2002): Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg. In: Götz, K (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 33-46.
- Frohman, A.; Johnson, L. (1992): The Middle Management Challenge, New York.
- Funder, M. (2000): Entgrenzungen von Organisationen – eine Fiktion?. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 19-46.
- Fürgut, S. (2002): Wir wollen die Nr. 1 bei den Mitarbeitern sein.: In: Wissensmanagement, Heft 3, Ausgabe Mai/Juni, S. 36, 37.
- Gaitanides, M.; Scholtz, R.; Vrohling, A.; Raster, M. (1994): Prozessmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München.
- Gappmaier, M.; Heinrich, L. (1998): Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz, Linz.
- Gerardi, S.; Nicolini, D. (2001): The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: Dierkes, M; Berthoin Antal, A.; Nonaka, I. (2001): Organizational Learning of Knowledge, Oxford, S. 35-60.
- Gerst, D.; Kuhlmann, M. (1997): Industriesoziologen im Feld – aus dem Alltag empirischer Sozialforschung. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 25, S. 33-40.

- Gierhake, Olaf (2001): Integriertes Prozessmanagement, Wiesbaden.
- Girtler, R. (1989): Die „teilnehmende unstrukturierte Beobachtung“ – ihr Vorteil bei der Erforschung des sozialen Handelns und des in ihm enthaltenen Sinns. In: Aster, R.; Merkens, H.; Repp, M. (Hg.): Teilnehmende Beobachtung, Frankfurt a.M., S. 103-113.
- Glötz, P. (2003): Wissensmanagement und Wissensarbeiter. In: Bsirske, F.; Endl, H.; Schröder, L.; Schwemmler, M. (Hg.): Wissen ist was wert, Hamburg, S. 51-58.
- Götz, K. (2002): Wissensmanagement, München.
- Götz, K.; Geramanis, O. (2003): Vertrauen und Eigenverantwortung – inwieweit lässt sich die „Ressource Mensch“ tatsächlich planbar managen?. In: Koch, S.; Kaschube, J.; Fisch, R. (Hg.): Eigenverantwortung für Organisationen, Göttingen, S. 231-243.
- Götz, K.; Hilt, A. (2002): Wissensmanagement in der kaufmännischen Berufsausbildung. In: Götz, K. (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 211-264.
- Gross, P. (2001): Globalisierung, kulturelle Dynamik und Kontingenzmanagement. In: Wüthrich, A.; Winter, W.; Philipp, A. (Hg.): Grenzen ökonomischen Denkens, Wiesbaden, S. 19-34.
- Grote, S. (2001): Der flexible Mitarbeiter, Kassel.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1., Frankfurt a. M.
- Haipeter, T. (2002): Innovation zwischen Markt und Partizipation. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 2, S. 125-137.
- Hauser, C. (1996): Marktorientierte Bewertung von Unternehmensprozessen, St. Gallen.
- Häußermann, H.; Siebel, W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften, Frankfurt/Main.
- Hedlund, G. (1994): A model of Knowledge Management and the N-form corporation. In: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 73-90.
- Heidenreich, M. (2000): Die Organisation der Wissensgesellschaft. In Hubig, C. (Hg.): Unterwegs zur Wissensgesellschaft, Berlin, S. 107-118.
- Heilmann, H. (1998): Organisatorische Flexibilität im intelligenten Unternehmen – Potenziale von Workflow Management. In: Bürgel, D. (Hg.): Wissensmanagement, Berlin, S. 109-126.
- Heisig, P. (2001): Business Process Oriented Knowledge Management. In: Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, J.: Knowledge Management – Best Practices in Europe, Berlin.
- Helbig, R. (2003): Prozessorientierte Unternehmensführung, Heidelberg.
- Helfrich, Christian (2002): Praktisches Prozess-Management, München.
- Herbst, Dieter (2000): Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin.
- Hilse, H. (2000): Kognitive Wende in Management und Beratung-Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden.
- Hilse, H. (2002): Wissen, Sinn und Strategie. In: Götz, K. (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 155-172.
- Hinterhuber, H.; Handlbauer, G.; Matzler, K. (1997, 2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, München.
- Hippner, H. (2001): Wissensmanagement in der Langfristprognostik, Ingolstadt.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2002): Unternehmensnetzwerke-revisited Corporate Networks-Revisited. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 2, S. 106-124.
- Hohberger, P. (2000): Prozessorientierte Reorganisationsmaßnahmen, Münster.
- Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (2000): Anerkennung und Arbeit, Konstanz.

- Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (2000): Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. Einleitende Überlegungen. In: Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz, S. 9-26.
- Hubig, C. (1998): Informationsselektion und Wissensselektion. In: Bürgel, H.-D. (Hg.): Wissensmanagement, Berlin, S. 3-18.
- Hubig, C. (2000): Unterwegs zur Wissensgesellschaft, Berlin.
- ILOI (Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation) (1997): Knowledge-Management – ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen, München.
- Ishida, T. (1998): Community computing and support systems: social interaction in networked communities, Berlin.
- Jammerneegg, W.; Kischka, P. (2001): Kundenorientierte Prozessverbesserungen, Heidelberg.
- Jürgens, U. (1999): Die Rolle der Wissensarbeit bei der Produktentwicklung. In: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit, Münster, S. 58-76.
- Jürgens, U. (Hg.) (2000): New Product Development and Production Networks, Berlin.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung?, Göttingen.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, Heft 1, S. 21-39.
- Klinkhammer, H. (2003): Das Gold in den Köpfen als strategische Ressource. In: Schwemmler, M.: Wissen ist was wert, S. 194-205.
- Klumpp, T. (2000): Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, St. Gallen.
- Kocyba, H. (1999): Wissensbasierte Selbststeuerung: Die Wissensgesellschaft als arbeitspolitisches Kontrollszenario. In: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit, Münster, S. 92-119.
- Kocyba, H. (2000a): „Jenseits von Taylor und Schumpeter: Innovation und Arbeit in der Wissensgesellschaft“. In: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (Hg.): Innovation und Arbeit, Berlin, S. 25-58.
- Kocyba, H. (2000b): Der Preis der Anerkennung. In: Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 127-140.
- Koeder, K. (2003): Mehr Zuwendung für bessere Leistung. In: Der Tagesspiegel, 12.03.2003.
- Konno, N., Nonaka, I. (1998): The Concept of “Ba”. In: California Management Review, 40/3, S. 40-45.
- Konrad, W.; Schumm, W. (1999): Wissen und Arbeit, Münster.
- Körffgen, R. (1999): Prozessoptimierung in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Kotthoff, H. (1999): Unternehmenskultureller Wandel und die Arbeitssituation hochqualifizierter Angestellter. In: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit, Münster, S. 120-133.
- Kotthoff, H. (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. In: Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz, S. 27-38.
- Krackhardt, D.; Hansen, J. (1993): Informational Networks: The Company. In: Harvard Business Review, Juli/August.
- Kratzensteiner, T. (2003): Blick in die Glaskugel. In: Wirtschaftswoche, Nr. 27, 26.06.2003, S. 60ff.
- Kratzer, N. (2001): Entgrenzung von Arbeit – Neue Leitbilder der Erwerbsarbeit?, München.
- Krauter, M.; Kreitmeier, I. (2001): Auf der Suche nach dem Weg zum wissenden Unternehmen. In: Götz, K. (2001): Wissensmanagement, S. 71-84.
- Kreibich, R. (1986): Die Wissenschaftsgesellschaft, Frankfurt/Main.

- Krystek, U.; Becherer, D.; Deichelmann, K. H. (1995): Innere Kündigung, München.
- Kühl, S. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren, Frankfurt/Main.
- Kühl, S. (1997): Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen – Überlegungen zu einem Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung, Heft 4, S. 5-18.
- Kühl, S. (2001): Zentralisierung durch Dezentralisierung, In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 53, Heft 3, S. 467-496.
- Kühl, S. (2002a): Jenseits der Face-to-Face Organisation. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 3, S. 186-210.
- Kühl, S. (2002b): Sisyphos im Management, Weinheim.
- Kuhn, T. (2003): Auf halbem Wege. In: Wirtschaftswoche, Nr. 39, 18.9.2003, S. 49-56.
- Kunz, P. (2002): Zusammenschlüsse ohne Resignation. In: Wissensmanagement, Ausgabe 3, Mai/Juni, S. 40.
- Künzel, H. (2002): Mit interner Kundenzufriedenheit zur externen Kundenbindung, Hanser.
- Küpper, W.; Ortmann G. (1990): Mikropolitik, Opladen.
- Kurz, C. (2000): „Nicht nur Techniker sein“ Zur Beschäftigung und Arbeit von Ingenieuren in der Industrie. In: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (Hg.): Innovation und Arbeit, Berlin, S. 59-101.
- Kurzke, C.; Popp, P. (1998): Wertschöpfung durch Innovation und Capability Management. In: Pawlowsky, P. (Hg.): Wissensmanagement, Wiesbaden, S. 177-198.
- Langenfurth, M. (2000): Der globale Telekommunikationsmarkt, Berlin.
- Leuenberger, Th. (1975): Bürokratisierung und Modernisierung der Gesellschaft, Stuttgart.
- Lingenfelder, M. (1990): Die Marketingorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor, Mannheim.
- Littek, W.; Heisig, U. (1986): Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozess. In: Soziale Welt, Jg. 37, Heft 2/3, S. 237-262.
- Löwer, C. (2002): Das Dogma der Gruppenarbeit. In: Süddeutsche Zeitung, 27.10.2002, S. 17.
- Luckmann, T.; Berger, P. (2003): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt/Main.
- Lütge, C. (2002): Wissenstheoretische und ethische Aspekte des Wissensmanagements. In: Götz, K (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 173-190.
- Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (2000): Wissensmanagement, München.
- March, J.; Olson, J. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen.
- Mayring, P. (2002): Qualitative Sozialforschung, Weinheim.
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim.
- Minssen, H. (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft, München, S. 129-156.
- Mitchell, J. (1969): The concept and use of social networks. In: Mitchell, J. (Hg.): Social networks in urban situations, Manchester, S. 1-12.
- Moldaschl, M.; Sauer, D. (2000): Internationalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 205-224.
- Moreno, J. (1934): Who shall survive? Washington.
- Morin, J.; Seurat, R. (1989) : Le management des ressources technologiques, Paris.

- Müller, S. (1993): Entwicklung einer Methode zur prozessorientierten Reorganisation der technischen Auftragsabwicklung komplexer Produkte, Aachen.
- Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie, Frankfurt/Main.
- N.N. (1997): Ikujiro Nonaka on „Ba“ – „A Place For Knowledge Creation. Abstract related to the fourth annual Knowledge Advantage conference in Charleston, SC, in November 1997 (recherchiert über www.google.de Suchmaschine).
- N.N. (2002): Schokolade für alle. In: Der Tagesspiegel, 29.09.02, S. K1.
- Nerdinger, F. (2003): Neue Organisationsformen und der psychologische Kontrakt: Folgen für eigenverantwortliches Handeln. In: Koch, S.; Kaschube, J.; Fisch, R. (Hg.): Eigenverantwortung für Organisationen, Göttingen, S. 167-178.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik, Stuttgart.
- Neuweg, G. H. (1999): Könnerschaft und impliziten Wissen, Münster.
- Nippa; Picot (1995): Prozessmanagement und Reengineering, Frankfurt/Main.
- Nonaka, I. (1992): Wie japanische Unternehmen Wissen erzeugen. In: Harvard Manager, 14. Jg., H. 2, S. 95-103, Boston.
- Nonaka, I.; Nishiguchi, T.(2001): Knowledge Emergence, Oxford.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt/Main.
- Nordhause-Janzen, J.; Pekruhl, U. (2000): Arbeiten in neuen Strukturen?, München.
- Nordhause-Janzen, J.; Pekruhl, U. (2000): Managementmoden oder Zukunftskonzepte?: In: Nordhause-Janzen, J.; Pekruhl, U. (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen?, München, S. 13-68.
- North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Oberbeck, H. (2001): Zum Verhältnis von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsbeschäftigung. In: Baethge, M.; Wilkens, I. (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert?, Opladen, S. 71-83.
- Osterloh, M.; Wübker, S.(1999): Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement, Wiesbaden.
- Pally, M. (2003): Lob der Kritik, Berlin.
- Pawlowsky, P. (1998): Integratives Wissensmanagement. In: Pawlowsky, P. (Hg.): Wissensmanagement, Wiesbaden, S. 9-46.
- Pawlowsky, P. (2002): Wozu Wissensmanagement?. In: Götz, K (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 109-128.
- Pawlowsky, P.; Reinhardt, R. (1997): Wissensmanagement. Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse, Wiesbaden.
- Pepels, W. (1995): Einführung in das Dienstleistungsmarketing, München.
- Pepels, W. (1996): Marketing, München.
- Pepels, W. (2001): Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen, Heidelberg.
- Peter, S. (1997): Kundenbindung als Marketingziel, Mannheim.
- Pfeffer, J.; Sutton, R. (2001): Wie aus Wissen Taten werden, Frankfurt/Main.
- Pilgramm, J. (2002): Dienst nach Vorschrift. In: Süddeutsche Zeitung, 14., 15. 09.20002, Nr. 213, Seite V1/15.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, Frankfurt/Main.
- Poser, H. (2000): Informationsbegriffe im Spannungsfeld mathematisch-naturwissenschaftlicher und kulturwissenschaftlicher Disziplinen. In: Hubig, C. (Hg.): Unterwegs zur Wissensgesellschaft, Berlin, S. 47-62.

- Poser, H. (2000): Zwischen Information und Erkenntnis. In: Hubig, C. (Hg.): *Unterwegs zur Wissensgesellschaft*, Berlin, S. 25-46.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, May/June, S. 79-91.
- Preissner, A. (2003): Tour de Ricke. In: *managermagazin*, Heft 5, 2003, S. 66-75.
- Preißner, A. (2000): *Marketing- und Vertriebssteuerung*, München.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1999): *Wissen managen*, Frankfurt/Main.
- Pulic, A. (1996): Der Informationskoeffizient als Wertschöpfungsmaß wissensintensiver Unternehmungen. In: Schneider, U.: *Wissensmanagement*, Frankfurt/Main, S. 147-179.
- Rabrenovic, O. (2001): *Die Rolle der Organisation des Wissensmanagements im Unternehmen*, Aachen.
- Radermacher, F. (2000): Wissensmanagement in Superorganismen. In: Hubig, C. (Hg.): *Unterwegs zur Wissensgesellschaft*, Berlin, S. 63-82.
- Raimann, Jörg (2002): Status Quo Wissensnetzwerke?. In: *Wissensmanagement*, Heft 3, Ausgabe Mai/Juni 2002, S. 52-54.
- Rammert, W. (1999): Produktion von und mit „Wissensmaschinen“. Situationen sozialen Wandels hin zur „Wissensgesellschaft“. In: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.): *Wissen und Arbeit*, Münster, S. 40-57.
- Rappaport, J. (1985a): The Power of Empower of Empowerment Language. In: *Social Policy*, Jg. 16, Heft 2, S. 12-21.
- Rappaport, J. (1985b): Ein Plädoyer für die Widersprüchlichkeit: Ein sozialpolitisches Konzept des Empowerment. In: *Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment over Prevention*. In: *American Journal of Community Psychology*, Jg. 9, S. 1-25.
- Raupp, J. (2003): Generation T. In: *Süddeutsche Zeitung*, 5., 6. April 2003, S. 28.
- Reich, R. B. (1996): *Die neue Weltwirtschaft*, Frankfurt/Main.
- Reinhardt, R. (2001): *Wissen als Ressource*, Frankfurt/Main.
- Remer, A.; Wygoda, S. (2003): Eigenverantwortung als Ziel der Organisationsgestaltung. In: Koch, S.; Kaschube, J.; Fisch, R.: *Eigenverantwortung für Organisation*, Göttingen, S. 91-106.
- Roehl, H. (2000): *Instrumente der Wissensorganisation*, Wiesbaden.
- Roehl, H.; Romhardt, K. (2000): Wissensmanagement-Ein Dialog über Totes und Lebendiges. In: *Organisationsentwicklung*, Heft 4, S. 50-59.
- Rohweder, D. (1996): *Informationstechnologie und Auftragsabwicklung*, Berlin.
- Rollett, H. (2003): *Knowledge Management*, London.
- Romhardt, Kai (1998): *Die Organisation aus der Wissensperspektive*, Wiesbaden.
- Sammer, M. (2000): *Vernetzung von Wissen in Organisationen*, Wiesbaden.
- Scarbrough, H.; Burrell, G. (1994): The Axeman Cometh: The Changing Roles and Knowledges of Middle Managers. In: Clegg, S.; Palmer, G.: *Production Management Knowledge*, Sage.
- Schäfer, M. (2003): Der Telekom ein Schnippchen schlagen. In: *Berliner Zeitung*, Nr. 208, 6., 7. September, S. 31.
- Schein, E. (1991): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamik Review*, San Francisco/Oxford.
- Schein, E. (1996): Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. In: *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp. 9-20.

- Schimank, U. (2002): Organisationen: Akteurskonstellationen – korporative Akteure – Sozialsysteme. In: Allmendinger, J.; Hinz, T. (Hg.): Organisationssoziologie, Sonderheft 42, Kölner Zeitschrift für Soziologie, S. 29-54.
- Schluchter, W. (1985): Aspekte bürokratischer Herrschaft, Frankfurt/Main.
- Schmiede, R. (1999): Informatisierung und Subjektivität. In: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit, Münster, S. 134-151.
- Schmiedel, -Blumenthal, P. (2001): Entwicklung eines ganzheitlichen Wissensmanagements zur erfolgreichen Umsetzung von industriellen Innovationen, Köln.
- Schneider, U. (1996): Wissensmanagement, Frankfurt/Main.
- Schneider, U. (2001): Die 7 Todsünden im Wissensmanagement, Frankfurt/Main.
- Schneider, W. (2000): Kundenzufriedenheit, Landsberg.
- Schreyögg, G. (1991): Kann und darf man Organisationskulturen ändern? In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur, Stuttgart, S. 210-214.
- Schreyögg, G. (1996): Wissensmanagement, Berlin.
- Schreyögg, G. (2001): Wissen in Unternehmen, Berlin.
- Schüller, A.; Fuchs, G. (2002): Total Loyalty Marketing, Gabler.
- Schulze, J. (2000): Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, St. Gallen.
- Schumann, M. (2002): Das Ende der kritischen Industriesoziologie? In: SOFI- Mitteilungen, Nr. 30, S. 11-25.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung – Automobilindustrie Werkzeugmaschinenbau Chemische Industrie, Berlin.
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement, Wiesbaden.
- Schütt, P. (2000): Wissensmanagement, Niedernhausen.
- Schütt, P. (2003a): Die wahre Organisation liegt im Verborgenen. In: Wissensmanagement, Heft 6.
- Schütt, P. (2003b): 3-D KM – die drei Dimensionen echten Wissensmanagements. In: Wissensmanagement, Heft 7, S. 48-52.
- Schütz, P. (2001a): Knowledge Networking. In: Absatzwirtschaft, 4, S. 56-60.
- Schütz, Peter (2001b): Mensch geht vor Technik Wissen zu pflegen und zu verteilen, ist eine der größten Herausforderungen für das Management in großen, globalen Unternehmen. In: Handelsblatt, 64., , S. k01.
- Schütz, P. (2002a): Das Marketing in der Klemme. In: Handelsblatt, 22./23. 11.2002.
- Schütz, P. (2002b): Schaumsträger ohne blassen Dunst. In: Handelsblatt- jungelkarriere, Heft 11, S. 24.
- Seeger, C. (2003): Ausgabe „Motivation“. In: Seeger, C. (Hg.): Harvard Business manager, April 2003.
- Semlinger, K. (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken. In: Staehle, W.; Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 1, Berlin.
- Senge, P. (1990): The Fifth Discipline, New York.
- Senghaas-Knobloch, E.; Nagler, B. (2000): Von der Arbeitskraft zur Berufsrolle?. In: Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz, S. 101-126.
- Sennett, R. (2000): Der flexible Mensch, Berlin.
- Seufert, A.; Back, A.; von Krogh, Georg: Wissensnetzwerke. In: Götz, K (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 129-154.

- Siebel, W.; Ilbert, O.; Mayer, H. N. (2001): Staatliche Organisation und Innovation. In: Leviathan, Jg. 29, Heft 4, S. 526-543.
- Simon, H. (1993): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart.
- Snowden, D. (1998): Tresholds of Acceptable Uncertainty. In: Knowledge Management, May.
- Snowden, D. (2000): A Sense of Time and Space, the Social Ecology of Knowledge Management. In: Despres, C.; Chauvel, D.: Knowledge Horizons, Heinemann.
- Sobania, K. (2003): Die politische Ökonomik der Deregulierung, Frankfurt/Main.
- Sommer, C. (2002a): Von den Ameisen lernen. In: brandeins, Heft 6.
- Sommer, C. (2002b): Manager en vogue. In: brandeins, Heft 8.
- Soukup, C. (2002): Zu Risiken und Nebenwirkungen von Wissensmanagement. In: Götz, K (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 191-210.
- Sprenger, R. (2001): Aufstand des Individuums, New York.
- Stahle, W. H. (1989): Unternehmenskultur als neues Managementkonzept, Hagen.
- Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: Harvard Business Review, March-April, S. 57-69.
- Stefanus, O. (2003): Menscheln muss es. In: Financial Times Deutschland, 18.02.2003, S. 28.
- Stehr, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen, Frankfurt/Main.
- Stehr, N. (1999): „Wissensgesellschaften“ oder die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften. In: Konrad, W.; Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit, Münster, S. 13-23.
- Stehr, N. (2000): Die Zerbrechlichkeit modernern Gesellschaften, Göttingen.
- Stehr, N. (2001): Wissen und Wirtschaften, Frankfurt/Main.
- Strassmann, B. (2002): Schürfen in der Datenhalde. In: Die Zeit, Nr. 4, S. 31.
- Sveiby, K. (1998): Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen, Landsberg.
- Sveiby, K. E. (1997): The new organizational wealth, San Francisco.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden.
- Sydow, J. (2000): Steuerung von Netzwerken, Opladen.
- Szulanski, G. (1996): Exploring Internal Stickiness: Best Practice Within the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue, S. 27-43.
- Thiesse, Frederic (2001): Prozessorientiertes Wissensmanagement, Bamberg.
- Thobe, Wiltrud (2003): Externalisierung impliziten Wissens, Göttingen.
- Trebesch, K. (1998): Die Wunderwaffe „Reengineering“ hat in der Unternehmenspraxis versagt. In: Organisationsentwicklung, Jg. 17, Heft 2, S. 70-72.
- Türk, K. (1995): Die Organisation der Welt, Opladen.
- Von Felbert, D. (1998): Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis. In: Pawlowsky, P. (Hg.): Wissensmanagement, Wiesbaden, S. 119-142.
- Von Krogh; Venzin (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Die Unternehmung, Heft 49, Nr. 6, S. 417-436.
- Voß, G.; Pongratz, J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 Jg., Heft 1, S. 131-158.
- Voß, G.; Pongratz, J. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 225-248.
- Voswinkel, S. (2000): Anerkennung der Arbeit im Wandel. In: Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz, S. 39-62.
- Weick, K. (1985): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt.

- Welch, J. (2003): Was zählt, Düsseldorf.
- Wenger, E.; McDermott; R.; Snyder, W. (2002): Cultivating Community of Practice, Boston.
- Wenger, E. (1998): Communities of Practice, Cambridge.
- Westkämper, E. (2000): Wechsel der Paradigmen durch Anwendung technischer Intelligenz in der industriellen Produktion. In Hubig, C. (Hg.): Unterwegs zur Wissensgesellschaft, Berlin, S. 167-180.
- Willfort, R. (2001): Wissensmanagement in Innovationsdienstleistungen, Wiesbaden.
- Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Heft 3, S. 161-177.
- Willke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart.
- Willke, H. (2002): Nagelprobe des Wissensmanagements. In: Götz, K (Hg.): Wissensmanagement, München, S. 15-32.
- Wimmer, F. (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen: Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar? In: Fatzer, G (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln, S. 255-308.
- Winkelmann, P. (2000): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, München.
- Winkelmann, P. (2002): Marketing und Vertrieb, München.
- Wissensmanagement Forum (Hrsg.) (2002): Praxishandbuch (Teil 1 und Teil 2), Graz.
- Witte, E. (2002): Telekommunikation. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Erg. -Heft 3/2002, S. 1-50.
- Wittig, W. (Hrsg.) (2003): Zur Einführung von Wissensentwicklung & Wissensmanagement bei T- NetPro. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Zahn, E. (1998): Wissen und Strategie. In: Bürgel, H.-D.: Wissensmanagement, Berlin, S. 41-51.

Curriculum Vitae

Klaudia Schmidt

* **29th May, 1972**

Nationality: German

klaudiaschmidt@gmx.de



Education

June 2002 - September 2004

PhD Degree in Social Science (cum laude), Otto-von-Guericke-University, Magdeburg/Germany

June 2003

Master Degree in Knowledge Management, Technical University (2.5), Chemnitz/Germany

December 1998

Honours Degree in Social Science (1.6), Humboldt-University, Berlin/Germany

Work Experience

May 2005

Management support for Asia Pacific with T-Systems Austria GesmbH, Vienna: **provide project management support within strategic analysis & business development primarily on competitive issues, prepare presentations and business reports.**

October 2004 - April 2005

Participation in the **trainee programme** of T-Systems Pte Ltd, in Singapore.

June 1999 - September 2004

Deutsche Telekom Pte Ltd: PhD Student for Telekom: **Working on improving processes by using Knowledge Management.**

Deutsche Telekom Pte Ltd, Berlin/Germany: **Public Relations, Lobbyism, Support of Management.**

Oracle Pte Ltd, Dublin/Ireland: Work at Oracle Internet **Sales Division/Sales Support**

Sartorius Pte Ltd., Puerto Rico/USA: Established new **Public Relations Department** and developed Company PR Strategy.

AeroLas Pte Ltd, Munich/Germany: Responsible for all **Communications i.e., Business to Business, the Press, Internet etc.**