
Optimierung des Informations-,
Kommunikations- und
Wissensmanagements im Bereich
Vertrieb After Sales bei der VW AG.
Eine netzwerkanalytische
Untersuchung

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor philosophiae (Dr. phil.)

vorgelegt dem Rat der Philosophischen Fakultät der
Friedrich-Schiller-Universität Jena
von

Frau Irina I. Baeuerle (geb. Pokormyak)
geboren am 02. September 1980 in Moskau

Gutachter:

1. Prof. Dr. Jürgen Bolten
FSU Jena, Lehrstuhl für interkulturelle
Wirtschaftskommunikation

2. Prof. Dr. Stefan Strohschneider
FSU Jena, Lehrstuhl für interkulturelle
Wirtschaftskommunikation

3. Frau Prof. Jirina van Leeuwen-Turnovcová
FSU Jena, Lehrstuhl für slawische Philologie

Tag der mündlichen Prüfung (Rigorosum): 22.10.2009

„Erst zu nehmende Forschung erkennt man daran, dass plötzlich zwei Probleme existieren, wo es vorher nur eines gegeben hat.“

Thorsten Bunde Veblen (1857-1929), amerikanischer Soziologe und Ökonom

DANKSAGUNG

Die vorliegende Arbeit wäre nicht ohne meinen Doktorvater Herrn Prof. Dr. Jürgen Bolten entstanden, der meine akademische Laufbahn in Deutschland erst ermöglichte und mich im Laufe der 3 Jahre fachlich überaus unterstützt und motiviert hat. Ihm bin ich insbesondere für die konstruktiven Gespräche und Anregungen sehr dankbar.

Mein ganz besondere Dank gilt auch meinem Betreuer bei der Volkswagen AG, Herrn Helmut Hertel, der den Forschungsbedarf im Bereich Vertrieb After Sales als Erster erkannte, mir den nötigen Freiraum zur Entwicklung eigener Ideen gewährt und den Prozess von der praktischen Seite unterstützt hat.

Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Strohschneider für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens. Den deutschen Muttersprachlern Frau Katja Mueller und Frau Ana Arandan danke ich für das sorgfältige Korrekturlesen der Arbeit.

Meinem Ehemann Norman und meiner Familie in Moskau danke ich für den Rückhalt in allen Tiefen und Höhen während der Erstellung der Arbeit.

INHALTSVERZEICHNIS

<i>SITUATION UND HERAUSFORDERUNG</i>	1
<i>BESONDERER BEITRAG UND ZIELE DIESER ARBEIT</i>	2
<i>FORSCHUNGSFRAGEN UND FORSCHUNGSANSATZ</i>	4
<i>AUFBAU DER ARBEIT UND VORGEHENSWEISE</i>	5
<i>FORSCHUNGSMETHODEN</i>	7
<i>ÜBERBLICK ÜBER DIE DISSERTATION</i>	9
KAPITEL 1: INFORMATIONS-, KOMMUNIKATIONS- UND WISSENSMANAGEMENT	10
<i>Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels</i>	10
1.1 THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND BEGRIFFSKLÄRUNG.....	11
1.1.1 Festlegung der definitorischen Grenzen. Begriffliche Hierarchie von Daten, Zeichen, Information und Wissen.....	11
1.1.2 Begriffsklärung: breiter und enger Wissensbegriff.....	13
1.1.2.1 Der breite Wissensbegriff: kognitivistische und konstruktivistische Perspektiven.....	13
1.1.2.2 Der enge Wissensbegriff.....	14
A. Wissen vs. Information.....	14
B. Wissensarten.....	16
C. Wissen und Lernen.....	17
1.1.3 Sozial bedingte Konstruktion des Wissensphänomens.....	19
1.1.4 Wissen, Information und Kommunikation.....	20
1.2 INFORMATIONS- UND WISSENSMANAGEMENT.....	22
1.2.1 Synchronische und diachronische Begriffsabgrenzung.....	26
1.2.2 Wissensmanagement aus der diachronischen Perspektive: die erste und die zweite Welle der Theoriebildung.....	26
1.2.2.1 Die erste Welle der Theoriebildung des Wissensmanagements.....	27
1.2.2.2 Integrationskonzepte: Prägung der Prozessorientierung des Wissensmanagements.....	30
1.2.2.3 Prägung der Netzwerkperspektive des Wissensmanagements.....	33
1.2.2.4 Die zweite Welle der Theoriebildung des Wissensmanagements: Integration der Prozessbetrachtung des Wissensmanagements in die Netzwerkperspektive.....	35
1.2.3 Wissensmanagement aus der synchronischen Perspektive: breiter und enger Wissensmanagementbegriff.....	36
1.2.4 Informationsmanagement vs. Wissensmanagement.....	38
1.3 ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INFORMATIONS-, WISSENS- UND KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT.....	40
1.3.1 Organisationale Theorie als Rahmenbedingung für I-K-W-Management.....	41
1.3.2 Kommunikationsmanagement.....	44
1.3.3 Integriertes Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagementkonzept.....	49
KAPITEL 2: AKTUALITÄT DES INFORMATIONS-, KOMMUNIKATIONS- UND WISSENSMANAGEMENTS	52
<i>Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels</i>	52
2.1 DAS GLOBALISIERUNGSPHÄNOMEN AUS WIRTSCHAFTLICH-GESELLSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE. MAKROANALYTISCHE BETRACHTUNGSEBENE.....	53
2.1.1 Herausforderung der Globalisierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Wissen und Information als Produktions- und Erfolgsfaktor.....	58
2.2 NETZWERKBILDUNG ALS GLOBALISIERUNGSPHÄNOMEN. MESOANALYTISCHE BETRACHTUNGSEBENE.....	61
2.2.1 Externe Netzwerke: interorganisationale strategische Netzwerke als Globalisierungspheänomen.....	63
2.2.2 Transaktionskostenansatz aus der Perspektive des I-K-W-Managements.....	69
2.2.3 Interne Netzwerke: intraorganisationale Netzwerke.....	71
2.2.4 Formale und informale Organisationsstrukturen (Strukturen der internen Organisation).....	72
2.2.5 Wissensnetzwerke und Communities of Practice als Globalisierungspheänomen.....	77
KAPITEL 3: KULTURANTHROPOLOGISCHE ERFOLGSFAKTOREN DES INFORMATIONS-, KOMMUNIKATIONS- UND WISSENSMANAGEMENTS	85
<i>Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfragen, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des 3. Kapitels</i>	85
3.1 DER STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOR DES I-K-W-MANAGEMENTS: NETZWERKORIENTIERTE UNTERNEHMENSKULTUR.....	86
3.1.1 Status des Kulturbegriffs. Konzepte der Unternehmenskultur.....	88
3.1.2 Netzwerkorientierte Unternehmenskultur (Unternehmenskultur als Vernetzung).....	95
3.1.3 Aufbau des Konzepts Netzwerkkompetenz.....	98

3.1.4 Das Konzept der Netzwerkkompetenz.....	104
3.2 EINFLUSSFAKTOREN (KOHÄSIONSFAKTOREN) EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR AUF DER INDIVIDUELLEN EBENE.....	107
3.2.1 <i>Netzwerkcommunication als Kohäsionsfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur...</i>	109
3.2.2 <i>Entwicklung der Netzwerkkompetenz der Mitarbeiter infolge der Sozialisierung als Einflussfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur.....</i>	113
3.2.3 <i>Vertrauen als Einflussfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur.....</i>	118
3.2.4 <i>Motivation als Einflussfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur.....</i>	122
3.2.5 <i>Zusammenfassung.....</i>	127
3.3 EINFLUSSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR AUF DER ORGANISATORISCHEN EBENE. ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ORGANISATIONSSTRUKTUR UND AUSPRÄGUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR.....	128
3.3.1 <i>Möglichkeiten der Schaffung einer netzwerkorientierten Organisationsstruktur.....</i>	135
3.3.2 <i>Risikofaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur.....</i>	138
KAPITEL 4: DER OPERATIVE ERFOLGSFAKTOR DES I-K-W-MANAGEMENTS: KONSEQUENTE UMSETZUNG.....	141
<i>Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels</i>	141
4.1 KONSEQUENTE UMSETZUNG DES I-K-W-MANAGEMENTS ALS EINKLANG ZWISCHEN STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN EBENEN DES I-K-W-MANAGEMENTS.....	142
4.1.1 <i>Gewährleistung einer gezielten Kommunikation als entscheidender Aspekt der Durchführung eines Wissensmanagementprojektes.....</i>	146
4.1.2 <i>Optimierung des I-K-W-Managements. Diagnostische Aufbereitung der Ist-Situation als Voraussetzung für die Optimierung.....</i>	147
4.1.3 <i>Optimierung des I-K-W-Managements als ein Beratungskonzept.....</i>	150
KAPITEL 5: TERMINOLOGIE-MANAGEMENT ALS SPEZIELLER FALL DES I-K-W-MANAGEMENTS (FALLBEISPIEL).....	153
<i>Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels</i>	153
5.1 NORMATIVE EBENE. TERMINOLOGIE-MANAGEMENT ALS SPEZIELLER FALL DES INFORMATION-, KOMMUNIKATIONS- UND WISSENSMANAGEMENTS.....	155
5.1.1 <i>Von Kommunikation zu Terminologie.....</i>	155
5.1.2 <i>Von Terminologearbeit zu Terminologiemangement.....</i>	162
5.1.3 <i>Gründe für fehlende Verständigung und deren Überwindung.....</i>	168
5.1.4 <i>Gegenstand des Terminologiemagements aus der Perspektive des I-K-W-Managements.....</i>	171
A. <i>Terminologiemangement und Wissensmanagement.....</i>	171
B. <i>Terminologiemangement und Kommunikationsmanagement.....</i>	175
C. <i>Terminologiemangement und Informationsmanagement.....</i>	176
5.2 STRATEGISCHE EBENE DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS AUS DER PERSPEKTIVE DES I-K-W-MANAGEMENTS. STRATEGISCHE ZIELE UND AUFGABEN DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS.....	177
5.2.1 <i>Optimierung des Terminologiemagements.....</i>	179
5.2.2 <i>Schaffung von Akzeptanz. Erkennung des Wertschöpfungspotenzials als strategische Aufgabe des Terminologiemagements.....</i>	182
5.2.3 <i>Optimierung des Terminologiemagements anhand der Ist-Analyse als eine strategische Aufgabe des Terminologiemagements bei der VW AG.....</i>	189
5.2.3.1 <i>Probleme des Terminologiemagements auf der inhaltlich-konzeptionellen Ebene.....</i>	191
5.2.3.2 <i>Probleme des Terminologiemagements auf der organisatorisch-strukturellen Ebene.....</i>	194
5.2.3.3 <i>Probleme des Terminologiemagements auf der Personenebene.....</i>	197
5.3 OPERATIVE EBENE DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS AUS DER PERSPEKTIVE DES I-K-W-MANAGEMENTS. SCHAFFUNG DER VERSTÄNDIGUNG AUF DER PHYSISCHEN EBENE DER KOMMUNIKATION.....	199
5.3.1 <i>Begründung der Einführung von CoP für das Terminologiemangement.....</i>	199
KAPITEL 6: SOZIALE NETZWERKANALYSE ALS IST-ANALYSE.....	204
<i>Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels</i>	204
6.1 PHÄNOMENOLOGISCHE EBENE DER NETZWERKANALYSE. GENESIS UND FORMALE DEFINITION DER NETZWERKANALYSE.....	205
6.1.1 <i>Komplexitätsebenen der Netzwerkanalyse.....</i>	208
6.1.2 <i>Grundbegriffe der Netzwerkanalyse. Arten von Beziehungen. Arten von Netzwerken.....</i>	211
6.1.3 <i>Analyse der netzwerkspezifischen Position.....</i>	213
A. <i>Erste Dimension der Netzwerkanalyse: relationale (beziehungsspezifische) Positionierung.....</i>	214
B. <i>Zweite Dimension der Netzwerkanalyse: strukturelle Positionierung.....</i>	215

C. Dritte Dimension der Netzwerkanalyse: akteurbezogene Positionierung	218
6.1.4 Zusammenfassung der netzwerkanalytischen Parameter	219
6.2 THEORETISCHE EBENE DER NETZWERKANALYSE. NETZWERKANALYSE ALS FORSCHUNGSSTRATEGIE....	223
6.2.1 Tiefenstruktur- und Oberflächenstrukturanalyse	225
6.2.2 Hypothesenbildung: hypothesengeleitete Untersuchung der Tiefenstruktur des Terminologienetzwerks.....	229
6.2.3 Hypothesenbildung: Netzwerkkompetenz in den strukturellen und relationalen Dimensionen der Netzwerkanalyse.....	231
6.2.4 Hypothesenbildung: Vertrauen und Motivation. Strukturelle und relationale Dimensionen der Netzwerkanalyse.....	232
6.2.5 Hypothesenbildung: Netzwerkkommunikation und strukturelle und relationale Dimensionen der Netzwerkanalyse.....	233
6.3 METHODISCHE EBENE DER NETZWERKANALYSE. NETZWERKANALYSE ALS GRUNDLAGE FÜR DIE OPTIMIERUNG DES I-K-W-MANAGEMENTS	235
6.3.1 Netzwerkoptimierung als Grundlage für die Optimierung des I-K-W-Managements	235
6.3.2 Festlegung der Forschungsziele für das Fallbeispiel Terminologiemanagement	241
6.3.3 Soziale Netzwerkanalyse als Grundlage für die Einführung eines Wissensnetzwerks (CoP).....	242
6.4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG. NETZWERKANALYSE ALS UNTERSUCHUNGSMETHODE. QUANTITATIVE VERSUS QUALITATIVE METHODE DER DATENERHEBUNG.....	244
6.4.1 Auswahl und Begründung der Perspektive der Datenerhebung.....	246
6.4.2 Festlegung der Netzwerkgröße: Abgrenzung des Terminologienetzwerks.....	247
6.4.3 Auswahl der Datenerhebungsmethode: Fragebogen vs. Interview	248
6.4.4 Fragebogengeleitetes Interview für das Fallbeispiel Terminologiemanagement. Übersicht über die Fragebogeninhalte	249
6.4.5 Netzwerkvisualisierung und Instrumente der Netzwerkvisualisierung	253
KAPITEL 7: ANALYSE UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE DER NETZWERK-ANALYSE. DISKUSSION	255
7.1 ÜBERPRÜFUNG DER FORSCHUNGSHYPOTHESEN. INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	255
7.1.1 Mikroebene. Relationale und strukturelle Dimension	256
A. Netzwerkkompetenz.....	256
B. Informal und formal definierte Rollen	258
C. Vertrauen.....	260
7.1.2 Makroebene. Relationale und strukturelle Dimension	263
A. Netzwerkkommunikation	264
B. Informationsaustausch. Starke/Schwache Beziehungen	267
7.2 ABLEITUNG KONKRETER HANDLUNGS- UND OPTIMIERUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS I-K-W-MANAGEMENT-KONZEPT.....	269
7.2.1 Handlungsempfehlungen auf der organisatorischen Makroebene des Terminologiemanagements.....	270
7.2.2 Handlungsempfehlungen auf der persönlichen Mikroebene des Terminologiemanagements. Einflussfaktoren einer netzwerkorientierten UK.....	271
SCHLUSSBETRACHTUNG	275
FAZIT	275
AUSBLICK	280
VERTRAULICHKEITSVERMERK.....	X
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XII
ANHANG I: Nutzwertanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemanagement.....	XIII
ANHANG II: Hauptfunktionen der Kollaborationssoftware Expertroom	XIV
ANHANG III: Das Schreiben an die Teilnehmer der Befragung	XVI
ANHANG IV: Übersicht über die Fragebogeninhalte.....	XVII
ANHANG V: Fragebogen für die Befragung zum Thema „Terminologiemanagement	XIX
ANHANG VI: Statistische Auswertung.....	XXII
LITERATURVERZEICHNIS	A

EINLEITUNG

SITUATION UND HERAUSFORDERUNG

In Zeiten der Globalisierung, eines fundamentalen Wandels zu Informations- und Dienstleistungsgesellschaftsformen¹ sowie der parallelen Koexistenz mehrerer Managementstrategien wurde das Erfolgspotenzial der strategischen Wettbewerbsfaktoren Information und Wissen schon längst anerkannt und im Mittelpunkt fast jeder innovativen Managementtätigkeit nachhaltig etabliert.² Gleichzeitig manifestieren die zahlreichen Untersuchungen im Bereich Unternehmenskommunikation die Unabdingbarkeit von Managementinitiativen in Hinblick auf die Gestaltung der Kommunikationsprozesse im Unternehmen.³ Der Bezug von Wissensmanagement zum Informationsmanagement und zum Kommunikationsmanagement scheint allerdings entweder nicht hergestellt zu sein oder wird mit einer schwer nachvollziehbaren Selbstverständlichkeit vorausgesetzt.

Die Aufgabe einer wissenschaftlichen Arbeit in dem zu allgemeinen Forschungsbereich „Wissensmanagement“ erweist sich vor diesem Hintergrund umso anspruchsvoller: Denn die Untersuchungen der Einführungsmöglichkeiten einer Wissensmanagementinitiative phänomenaler oder besser gesagt deskriptiver Natur, die die praktikablen Implementierungsmodelle außer Acht lassen, sind nicht mehr gefragt.⁴ Ein unmittelbarer Beweis dafür ist die wachsende Anzahl der gescheiterten Wissensmanagementinitiativen.⁵ Das steigende Interesse am Thema Informations- und Wissensmanagement lässt sich nur mit immer tiefgreifenderen Konzepten und ganzheitlichen Sichtweisen befriedigen.⁶ Die Aufmerksamkeit der jungen Forschung darf nicht mehr bloß die wesentlichen Erfolgsfaktoren fokussieren und somit die tiefgreifenderen Hintergründe vernachlässigen. Noch bevor sich das Management in der Situation befindet, in der es mit einem bestehenden Problem kämpfen soll, soll die Forschung im Vorfeld eine präventive Arbeit leisten und danach fragen, ob und inwieweit der Kern der Problematik in weicheren Faktoren zu suchen wäre.⁷ Kommunikation, Sprache und Unternehmenskultur kommen oft erst in einem solchen Kontext zum Tragen und stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit jeder Wissensmanagementinitiative.

Eine unabdingbare Voraussetzung für die moderne Forschung lässt sich vor diesem Hintergrund als Praxisnähe und Lösungs- und Handlungsorientierung formulieren.⁸ Allerdings gerade die Existenz zahlreicher Konzepte in Hinblick auf Informations-, Kommunikations- und

¹ Vgl. Drucker (1969, 1993, 1999); Fukuyama (1995).

² Vgl. Bullinger (1998b); North et al. (2000); Herbst (2000); Davenport/Probst (2002); Helm/Meiler (2003); Al-Laham (2005); Helm et al. (2007).

³ Vgl. Hansen et al. (1999).

⁴ Vgl. Zhu (2004), S. 67.

⁵ Vgl. Adelsberger et al. (2002), S. 529.

⁶ Vgl. Reinmann-Rothmeier (1999); Rehaeuser/Krcmar (1996).

⁷ Vgl. Chen/Huang (2006).

⁸ Vgl. Hippner (2001), S. 220; Helm/Meiler (2003); Howaldt et al. (2006), S. 213 ff.

Wissensmanagement, die nur locker, wenn überhaupt, miteinander verbunden sind, bleibt sowohl für die Forschung als auch für die Managementpraxis ein wesentliches Hindernis. Gerade der erwünschte Praxisbezug jedes aufgestellten Managementkonzepts verwandelt die Untersuchung der Einfluss- und Erfolgsfaktoren im Bereich Unternehmenskultur in eine komplexe Aufgabe. Denn noch mehr sollen die neuen Forschungsansätze nach greifbaren Einflussfaktoren und fassbaren Instrumenten suchen und sich nach umsetzbaren Optimierungslösungen orientieren, ohne jedoch den Gesamtzusammenhang aus den Augen zu verlieren.⁹

Einen weiteren Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit bietet das Netzwerkphänomen und die Allgegenwärtigkeit der Vernetzung.¹⁰ Das Netzwerkparadigma ist in allen Wissenschaftsrichtungen von Physik bis Psychologie omnipräsent. Konnektivismus als neues lerntheoretisches Paradigma spiegelt sich darin wider, dass überall nach Möglichkeiten gesucht wird, die Verbindungen zwischen Feldern, Ideen und Konzepten aus unterschiedlichen Disziplinen zu schaffen.¹¹ In allen Wissenschaftsbereichen wird die Synthese zwischen human- und naturwissenschaftlichen Forschungsrichtungen angestrebt: So suchen Sprach- und Computerlinguistik zum Beispiel nach Möglichkeiten, sich mit den Ausführungen von Genetik zu verbinden.¹² Diese Perspektive ist darüber hinaus von Bedeutung, weil eine omnipräsente Vernetzung als ein ultimatives rahmengebendes Paradigma der modernen Ära, „*defining paradigm of the modern era*“¹³, bezeichnet wird und in keinem Forschungsbeitrag mehr ignoriert werden darf.

BESONDERER BEITRAG UND ZIELE DIESER ARBEIT

Im Titel der vorliegenden Arbeit treten die Begriffe Information, Kommunikation und Wissen auf, die in einem integrierten Konzept zueinander in Beziehung gesetzt werden. Um die Aspekte Information, Wissen und Kommunikation auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, wird in der vorliegenden Arbeit gerade das Netzwerkphänomen instrumentalisiert.

In Hinblick auf Vernetzung lassen sich die Einflussgrößen von Information, Wissen und Kommunikation in einer Organisation neu definieren. Diese beziehen sich vor allem auf die Prägung der Unternehmenskultur im Unternehmen. Der besondere Beitrag der vorliegenden Arbeit besteht unter anderem darin, die Prägung der Unternehmenskultur in Hinblick auf die Vernetzung zu untersuchen und die entscheidenden Einflussfaktoren herauszukristallisieren. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wird die Erweiterung des Konzepts der Unternehmenskultur auf Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement in deren Gesamtheit vorgenommen.

⁹ Vgl. Rosen et al. (2007).

¹⁰ Vgl. Kreff (2003); Aderhold et al. (2001); Gerny (1998).

¹¹ Vgl. Siemens (2006).

¹² Vgl. Knopf (1971).

¹³ Vgl. Kilduff/Tsai (2003), S. 13.

Der Fokus wird dabei primär auf die Herstellung eines Zusammenhangs zwischen der Unternehmenskultur und der informalen Netzwerkstruktur gelenkt. Die Wichtigkeit der flachen Hierarchien, die sich durch vernetzte autonome und selbstorganisiert agierende Einheiten kennzeichnen, zusammen mit der Vergrößerung des Verantwortungsbereiches und Entscheidungsspielräume, wird in der Literatur in Verbindung mit der lernfördernden Unternehmenskultur gebracht.¹⁴ Fliaster (2003: 54) zeigt zum Beispiel auf, dass die dramatische Reduzierung der Hierarchiestufen (zwischen 1992 und 1997 veranlasste Porsche die Hierarchieverflachung von 6 auf 4 Ebenen) der Intensivierung des Wissenstransfers und der Wissensschaffung dient. In der jüngeren Forschung wird somit der Gruppen- und Projektarbeit als neue Formen der Organisation große Aufmerksamkeit geschenkt, die die scheinbar stabilen Formen der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen nachhaltig ablösen.¹⁵ Überraschend ist vor diesem Hintergrund die Tatsache, dass die Rolle von informellen Netzwerken, die den Wissensaustausch fördern, immer wieder betont, jedoch in Hinblick auf die Prägung der Unternehmenskultur trotzdem nicht weiter analysiert wird.

In der vorliegenden Arbeit wird vor allem jenen Organisationskulturansätzen Rechnung getragen, die keine systematische Aussage darüber liefern, „*how to fix the problem they describe so eloquently*“.¹⁶ Während deskriptive Ansätze nur unbefriedigende Lösungen zur Beeinflussung der Unternehmenskultur bereithalten, liefert die Methode soziale Netzwerkanalyse eine analytische Basis für die Präzisierung der Einflussfaktoren, die die Wissensfreundlichkeit des Unternehmens konstituieren.

Eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem Vernetzungsphänomen soll dabei auf der Makro-, Meso- und Mikroebene in deren Interdependenz vorgenommen werden. Zu einer grundsätzlichen Intention dieses Beitrags gehört die Bemühung, die Makro- und Mikroperspektiven aus jedem wissenschaftlichen Kontext heraus in einem wechselseitigen Zusammenhang zu betrachten. Der Betrachter soll sich dabei im Rahmen der Mikrosicht in das konkrete Personennetzwerk hinein begeben können. Diese Vorgehensweise soll in erster Linie ermöglichen, die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements (I-K-W-Management) auf der Personenebene analytisch zu untersuchen im Sinne der Forderung von Zahn und Foschiani (2002):

„Für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement im Sinne von Wertgenerierung gilt es mithin, die erfolgskritischen Ressourcen und Kompetenzen umfassend zu identifizieren, systematisch zu entwickeln und gezielt zu nutzen.“¹⁷

Soziologische Netzwerkforschung befindet sich auf der Suche, „[...] das Phänomen der vertrauensvollen Kooperation und die darauf basierenden Prozesse der Strukturbildung

¹⁴ Vgl. Sonntag et al. (2005); Baitsch (1998).

¹⁵ Vgl. Fuchs-Kittowski et al. (2003).

¹⁶ Vgl. Martin/Frost (1996), S. 613.

¹⁷ Vgl. Zahn/Foschiani (2002), S. 271.

*systematisch in den Theoriefundus zu integrieren.*¹⁸ Die Untersuchung der Potenziale des I-K-W-Managements auf der Personenebene mündet primär in eine detaillierte Betrachtung von Kompetenzen und solchen Faktoren wie Kommunikation in Netzwerken, Vertrauen und Motivation.

Das Anliegen dieser Arbeit besteht außerdem darin, bei der Hypothesenbildung und -überprüfung so nah wie möglich an der Praxis zu bleiben. Es wird danach gestrebt, die Lücke zwischen Theorie und Praxis netzwerkorientierter und wissensfreundlicher Unternehmenskultur zu schließen. Ganz bewusst wird der Versuch unternommen, die Distanz zwischen theoretischem Konstrukt und dessen Umsetzbarkeit so gering wie möglich zu halten, so dass konkrete Optimierungsempfehlungen in Hinblick auf das integrierte Konzept des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements nutzbar sind.

Die Wahl des Fallbeispiels fällt somit auf das Feld Terminologiemanagement, das die Sprache und Kommunikation sowie den Wissenstransfer in Hinblick auf die Kommunikation im Unternehmen thematisiert und als spezieller Fall des I-K-W-Managements betrachtet wird.

FORSCHUNGSFRAGEN UND FORSCHUNGSANSATZ

Die grundlegende Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lässt sich wie folgt formulieren: Wie lassen sich die Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagementansätze in einem Unternehmen optimieren? Es ist gleichzeitig einerseits die Frage danach, ob und inwieweit die Aspekte von Wissen, Information und Kommunikation in einem Zusammenhang betrachtet werden sollen/können und welche Faktoren diesen Zusammenhang konstituieren. Andererseits impliziert diese grundlegende Fragestellung die Suche nach einer geeigneten Optimierungsmethode, die den Anforderungen der Praxisrelevanz entsprechen würde. Alleine mit dem Ausdruck „Optimierung“ wird schon der Tatsache Rechnung getragen, dass einem integrierten Konzept des I-K-W-Managements bestimmte Erfolgsfaktoren zu Grunde liegen müssen. Auf dem Wege zu einem Optimierungskonzept kommt im Rahmen einer Ist-Analyse der Untersuchung von entscheidenden Einflussfaktoren eine kritische Rolle zu.

Sobald die Dimension der Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang als ein grundlegender Erfolgsfaktor thematisiert wird, geht die Forschung in eine neue Dimension über: Der Fokus der Untersuchung richtet sich unmittelbar auf die detaillierte Betrachtung der wesentlichen Einflussgrößen der Unternehmenskultur. Dabei wird wiederum die Frage aufgeworfen, wie diese Einflussgrößen nicht nur benannt und beschrieben, sondern auch im Rahmen der Optimierung greifbar gemacht und instrumentalisiert werden können.

Während die Suche nach Einflussfaktoren der netzwerkorientierten Unternehmenskultur als eine strategische Aufgabe des I-K-W-Managements aufgefasst wird, stellt sich unmittelbar die Frage nach der operativen Umsetzbarkeit. Diese Forschungsfragen determinieren im Grunde

¹⁸ Vgl. Weyer (2000), S. 254.

genommen in deren Gesamtheit die Auswahl der Forschungsmethode, die sich systematisch als Netzwerkanalyse ableitet.

AUFBAU DER ARBEIT UND VORGEHENSWEISE

Damit ein theoretischer Bezugsrahmen hergestellt werden kann, nehmen Kapitel 1, 2, 3 und 4 den theoretisch-erklärenden Blickwinkel ein. Kapitel 5, 6 und 7 beziehen sich anschließend aus einem pragmatisch orientierten Blickwinkel auf die vorangegangenen Kapitel und tragen zur empirischen Überprüfung und Ergänzung der theoretischen Ausführungen bei.

Kapitel 1 befasst sich mit grundlegenden WAS-Fragestellungen und dem Zusammenhang zwischen Information, Kommunikation und Wissen sowie dem Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement. Angesichts der Tatsache, dass bereits der Titel dieser Untersuchung mehrere Begrifflichkeiten beinhaltet, scheint es angemessen, eine weitgehende Begriffsabgrenzung vorzunehmen. Die Begründung einer integrierten Sichtweise in Hinblick auf Vernetzung bleibt dabei die zentrale Herausforderung.

Das Kapitel 2 lässt sich darüber hinaus durch fundamentale WARUM-Fragestellungen kennzeichnen, denn es geht den Fragen nach, warum ausgerechnet das Netzwerkparadigma bei der Optimierung des I-K-W-Managements zum Tragen kommt. In diesem Kapitel wird das Netzwerkparadigma aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, so dass auf der Makroebene der allgemeine phänomenologische Kontext zum Tragen kommt und auf der Mikroebene der emergente Charakter der informalen Netzwerke im Unternehmen deutlich wird. Es wird der Frage nachgegangen, inwieweit auf der Basis von wirtschaftlich-gesellschaftlichen Wechselbeziehungen darauf geschlossen werden kann, dass das aufgestellte Konzept des I-K-W-Managements der Herausforderung des globalen Kontextes entspricht oder anders formuliert mit der Dynamik moderner gesellschaftlicher Entwicklung in Einklang formuliert wurde.

Das Kapitel 2 ist somit aus der Logik der Aufbau der Arbeit heraus so konzipiert, dass es eine Basis für die Identifikation der Erfolgsfaktoren von I-K-W-Management bildet. Die Feststellung der Emergenz der informalen Netzwerke in einer Organisation erweist sich gerade deswegen von Bedeutung, weil das Kapitel 3 darauf nachhaltig aufbaut.

Das Kapitel 3 bezieht sich auf die WIE-Fragestellung, indem es versucht nachzuvollziehen, was unter einem erfolgreichen I-K-W-Management verstanden werden kann und *welche* Voraussetzungen erfüllt werden müssen, damit I-K-W-Management dem Unternehmen den maximalen Nutzen erbringt, und *welche* Faktoren den Erfolg des I-K-W-Managements maßgeblich beeinflussen können. Aufbauend auf den Ausführungen im 2. Kapitel unterstellt das 3. Kapitel einen emergenten Charakter der netzwerkorientierten Unternehmenskultur und zeigt auf, dass deren Einflussfaktoren als Kohäsionsfaktoren aufgefasst werden können und auf der Personenebene festgehalten werden sollen. Ausgegangen wird dabei von einem engen Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Unternehmenskultur.

Die Diskussion über Erfolgsfaktoren des I-K-W-Managements kann auf zwei Ebenen geführt werden: Während auf der strategischen Ebene die Erfolgsfaktoren theoretisch aufgestellt werden, wird auf der operativen Ebenen nach Möglichkeiten gesucht, diese im Rahmen der Optimierung zu nutzen. Das Kapitel 4 konzentriert sich auf der operativen Ebene auf die Umsetzung von Projekten im Rahmen des I-K-W-Managements und untersucht die Rolle einer Ist-Analyse in Hinblick auf die Optimierung.

Die vorliegende Arbeit hat den Vorteil, unmittelbar auf einen betrieblichen Kontext zurückgreifen zu können und die theoretische Argumentationsgrundlage mit einer weitgehend praktischen Perspektive zu verbinden. Die empirische Untersuchung wird darüber hinaus im Interesse eines umfassenden Verstehens des praktisch-theoretischen Zusammenhangs in die Arbeit integriert. Dies erfolgt mittels Hinterfragung theoretischer Annahmen dieser Arbeit in Hinblick auf die praktische Umsetzbarkeit. Somit gipfeln die theoretisch angelegten Kapitel 3 und 4 direkt in einem Fallbeispiel, welches im Kapitel 5 dargestellt wird.

In Kapitel 5 wird primär der Versuch unternommen, die Sprache in einer Organisation in Hinblick auf die Dimension der sozial-wissenschaftlichen und ökonomischen Netzwerk- und Sozialkapitalforschung zu untersuchen. Den Ausgangspunkt bildet dabei die Erklärung des Terminologiemanagements zum speziellen Fall des I-K-W-Managements. Aufgezeigt werden soll dabei, inwieweit sich Terminologiemanagement durch die Prozesse der Wissensschaffung konstituiert. Eine ausführliche Ist-Analyse des Terminologiemanagements und eine Darstellung der Problematik aus der Perspektive der Gestaltung des Wissenstransfers und der Prägung der Unternehmenskultur werden darauf basierend stattfinden. Es wird aufgezeigt, dass die Vernetzung durch Verständigungskontakte bezüglich der sprachlichen Wertschöpfung eine tragende Rolle spielt. Dabei wird unterstellt, dass eine detaillierte Ist-Analyse zur Optimierung des I-K-W-Managements gerade einer netzwerkanalytischen Betrachtungsweise bedarf.

Dazu gehört außerdem die Problematik des fehlenden Verständnisses und der mangelnden Akzeptanz der Notwendigkeit einer zentralen terminologischen Instanz auf der Führungsebene oder genauer gesagt in der Managementphilosophie. Die Ursache dafür liegt darin begründet, dass sich der durch Terminologiemanagement entstehende Nutzen zum großen Teil nicht monetär quantifizieren lässt und dessen Aufzeigen einen großen Argumentationsaufwand bedeutet. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Versuch unternommen, mögliche Argumente illustrativ aufzulisten, die eine Basis für Überzeugungsarbeit oder „internes Marketing“ leisten können und im weiteren in einer Kosten-Nutzen-Analyse für Terminologiemanagement instrumentalisiert werden können.

Somit wird die Untersuchung der Struktur, der unternehmenskulturellen Prägung und des Potenzials des Terminologienetzwerks zu dem Untersuchungsfeld, in dessen Rahmen die Hypothesen in Hinblick auf die Kohäsionsfaktoren der netzwerkorientierten Unternehmenskultur überprüft werden. Dabei wird die Methode soziale Netzwerkanalyse instrumentalisiert. Während Kapitel 2 den Netzwerkbegriff zu seinem Gegenstand macht und

die ökonomische Perspektive verdeutlicht, werden das Verständnis und die Vorgehensweise der sozialen Netzwerkanalyse ausführlich in Kapitel 6 thematisiert.

Dieses Kapitel ist als eine Art „Endstation“ konzipiert, in dem alle im Laufe der Diskussion aufgeworfenen Fragen beantwortet werden und die Möglichkeit genutzt wird, die aufgeworfenen Thesen zu präzisieren. Unterstellt wird dabei – und dies erweist sich als eine der Hauptannahmen der vorliegenden Arbeit –, dass die Methode soziale Netzwerkanalyse es erlaubt, Tiefenstrukturen des Netzwerks zu analysieren, Mikro- und Makrostrukturen des Netzwerks in deren Interdependenz zu untersuchen und darauf basierend praktische Handlungsschritte zur Optimierung des I-K-W-Managements insgesamt und des Terminologiemanagements in dem konkreten Fall zu erarbeiten. Die Methode der sozialen Netzwerkanalyse wird dabei als die empirische Grundlage für die Legitimation des integrierten Konzepts des I-K-W-Managements instrumentalisiert. Der Stellenwert und die Ausprägung der Faktoren, welche die Wissensfreundlichkeit der Unternehmenskultur determinieren, sind entscheidend für eine systematische Aussage über die Erfolgspotenziale eines integrierten Konzepts des I-K-W-Managements. Eine nachvollziehbare Einschätzung der Potenziale ist ausschlaggebend für die Festlegung der möglichen Maßnahmen.

Die präzisierten Hypothesen werden in Kapitel 7 empirisch überprüft und kritisch diskutiert. Zugleich wird für eine überzeugende Interpretationsgrundlage das Potenzial der Netzwerkvisualisierung genutzt. Auf dieser fundierten Grundlage wird es erst möglich sein, konkrete, handlungsbezogene Optimierungsempfehlungen abzuleiten. Für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit gewinnt dabei nicht nur die Frage nach Handlungsmöglichkeiten im Rahmen des I-K-W-Managements, die sich aus der Netzwerkanalyse ableiten lassen, an Bedeutung, sondern auch die Frage danach, wie sich die Netzwerke beeinflussen lassen.

Die Arbeit wird mit einer zusammenfassenden Schlussbetrachtung abgeschlossen. Zum einen werden die gewonnenen Erkenntnisse aus jedem Kapitel in einem Überblick präsentiert. Zum anderen wird darauf aufbauend ein Ausblick auf weitere Forschungsfelder eröffnet. Dieser wird sich sowohl auf weitere Möglichkeiten der Optimierung des Terminologiemanagements beziehen als auch die Perspektiven des interkulturellen I-K-W-Managements aufzeigen.

FORSCHUNGSMETHODEN

In dieser Arbeit wird die hypothesengeleitete Vorgehensweise instrumentalisiert, indem die aufgestellten Thesen empirisch überprüft werden. Aufgrund des konstatierten Theoriedefizits wird die vorliegende Arbeit einen Versuch unternehmen, im Baukastenstil interessante und vielversprechende Theorieelemente interdisziplinär aufzugreifen und sich im Rahmen dieses Theorienmix dem Phänomen sozialer Netzwerke anzunähern. Dadurch dass Ansätze der Betriebswirtschaftslehre und Organisationsforschung in Hinblick auf die Formulierung des Konzepts des I-K-W-Managements zum Tragen kommen, mit den Methoden der Sozialforschung kombiniert werden und auf Ebene der Kommunikationsforschung konkretisiert

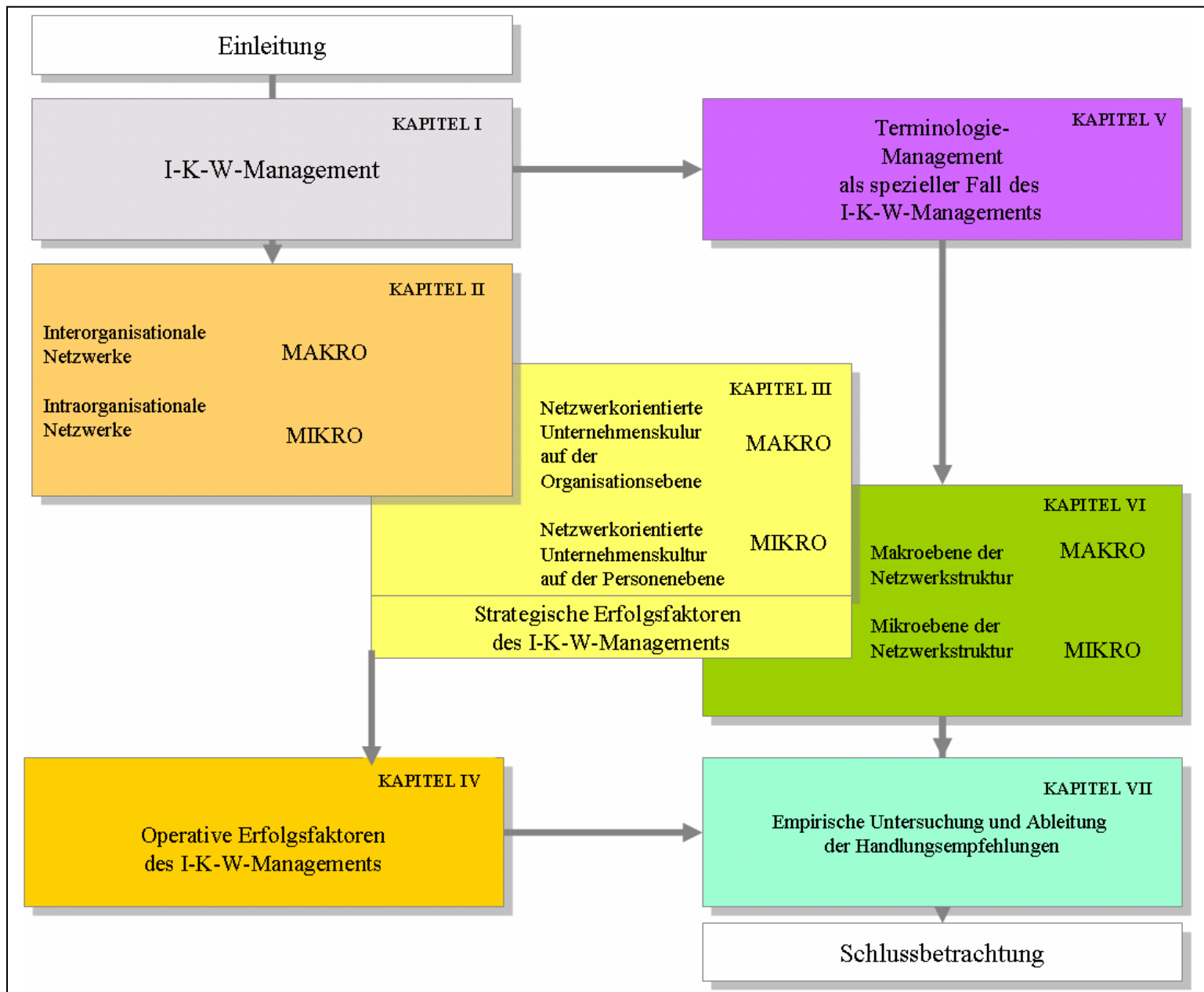
werden, fällt es schwer, einen einheitlichen und homogenen Literaturüberblick zu schaffen. Die interdisziplinäre Art der Problemstellung leitet sich von mehreren unabhängigen Quellen ab und impliziert weitgehend, dass die Literaturübersicht für jeden Problembereich jeweils getrennt und kontextbezogen stattfinden wird.

Wie bereits angesprochen, wird für die empirische Vorgehensweise die Methode der sozialen Netzwerkanalyse instrumentalisiert. Diese Methode hat einen unmittelbaren Vorteil, der in der englischsprachigen Literatur als „*emancipatory potential*“ bezeichnet wird.¹⁹ Das Potenzial der Netzwerkanalyse drückt sich dadurch aus, dass es möglich erscheint, im Laufe der Untersuchung die Information über nicht offensichtliche Restriktionen und/oder Möglichkeiten innerhalb des Strukturmuster einer Organisation zu offenbaren und somit die Theoriebildung der Forschung zu bereichern.

¹⁹ Vgl. Kilduff/Tsai (2003), S. 23.

ÜBERBLICK ÜBER DIE DISSERTATION

Die hier vorgestellte Arbeit lässt sich in sieben Kapiteln aufteilen, deren Logik in der folgenden Abbildung dargestellt ist:



KAPITEL 1: Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement

Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels

Das erste Kapitel der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit der grundlegenden klassischen Frage, was genau als Gegenstand der Forschung betrachtet wird. Vor diesem Hintergrund wird den folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

- In welchem Zusammenhang stehen Information, Wissen und Kommunikation zueinander?
- In welchem Zusammenhang stehen Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement zueinander?
- Welche Idee kann der eigenen Definition des integrierten Konzepts von Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement zu Grunde gelegt werden?

Im Rahmen der untersuchungsleitenden These wird in erster Linie unterstellt, dass sich Information, Wissen und Kommunikation in einem engen Zusammenhang befinden. Dieser Zusammenhang basiert auf der sozialen Prägung des Wissensphänomens und wird anhand des Netzwerkbegriffs und des Transferbegriffs verdeutlicht. Basierend auf dieser Annahme unterstellt die zweite Forschungsthese, dass Information, Wissen und Kommunikation im Rahmen eines integrierten Konzepts des Wissensmanagements betrachtet werden können.

Die Tatsache, dass das Forschungsfeld des Wissensmanagements aus mehreren Konzepten besteht, die miteinander nur lose verbunden sind und grob in zwei Phasen oder zwei Wellen geteilt werden können, erschwert die vorgenommene Begriffsabgrenzung erheblich. Aus dieser Überlegung muss im Rahmen der Zielsetzung für dieses Kapitel vor allem betont werden, dass das Konzept des Wissensmanagements einer ständigen Dynamik unterliegt und keine Definition als absolut gegeben zulässt. Einen Beweis dafür liefert die Untersuchung von Nonaka und Takeuchi (1997), die das Verständnis des Wissens und Wissensmanagements verändert und neu geprägt hat.

Eingebettet in einem netzwerkorientierten Prozessrahmen, wird das integrierte Konzept des I-K-W-Management als Netzwerkmanagement konzipiert. Im Weiteren wird daraus folgend unterstellt, dass Netzwerkmanagement auf eine Optimierung und damit auf eine ausführliche Ist-Analyse angewiesen ist. Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement werden somit durch eine gemeinsame Schnittstelle, welche sich in einen Zusammenhang mit dem Vernetzungsphänomen bringen lässt, zueinander in Beziehung gesetzt.

1.1 Theoretische Grundlagen und Begriffsklärung

Die systematische Untersuchung von Kommunikations- und Wissenstransferprozessen im Betrieb, die unter anderem dieser Arbeit zu Grunde liegt, kann nur auf der Basis einer eindeutigen Begriffsabgrenzung erreicht werden. Auch die Tatsache, dass in der Literatur die Begriffe „Daten“, „Information“ und „Wissen“ oft synonym verwendet werden, um „*die langweiligen Wiederholungen zu vermeiden*“²⁰, spricht dafür, dass im Rahmen dieser Arbeit die eigenen, forschungsspezifischen Definitionen festgelegt werden müssen.

Die Ableitung einer Definition der forschungsrelevanten Begriffe kann aus zwei Perspektiven erfolgen: Die erste Vorgehensweise konzentriert sich auf die Vielfalt und den Zusammenhang mehrerer Konzepte, untersucht deren Schnittstellen und grenzt darauf basierend die untersuchungsrelevanten Begriffe ab. Die Hervorhebung der Unterschiede der zusammenhängenden Konzepte trägt dabei dazu bei, dass die konkreten untersuchungsrelevanten Definitionen abgeleitet werden. Die zweite Vorgehensweise unternimmt die Erstellung einer Art Klassifikation, in der unterschiedliche Ausprägungen der Begriffe berücksichtigt und qualitative Aspekte deskriptiv voneinander abgegrenzt werden. Im Folgenden wird versucht, die beiden Vorgehensweisen insoweit miteinander zu vereinigen, sodass die Schnittstelle zwischen den Begriffen „Information“, „Wissen“ und „Kommunikation“ deutlich wird.

1.1.1 Festlegung der definitorischen Grenzen. Begriffliche Hierarchie von Daten, Zeichen, Information und Wissen

Dem Versuch, die Grenzen und Schnittstellen der zum Tragen kommenden Begriffe aufzuspüren und eine begriffliche Hierarchisierung vorzunehmen, kann die These von Probst et al. (2003) zu Grunde gelegt werden. Sie gehen von der Vorstellung eines Kontinuums zwischen den Polen „Daten“ und „Wissen“ aus: Nach dieser These kann eine Verdichtung von Daten zu Wissen als ein konstanter Entwicklungsprozess verstanden werden. Diese Überlegung findet ihre Entsprechung in der allgemeinen Darstellung der Ebenen der Informationsverarbeitung,²¹ in der die Daten grundsätzlich der untersten Ebene zugeordnet werden. Die Daten werden in der Literatur oft als „*Symbole, die noch nicht interpretiert sind*“²² oder auch als „*die symbolische Reproduktion von Zahlen, Quantitäten, Variablen oder Fakten*“²³ definiert. Streng genommen können die Daten als die 0 und die 1, als die einfachste Kodierung von Informationen in elektronischer Form, bezeichnet werden. Egal ob die Daten strukturiert oder nicht strukturiert vorliegen, sie sind nicht interpretierbar und haben deswegen keine spezifische Bedeutung.

²⁰ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997).

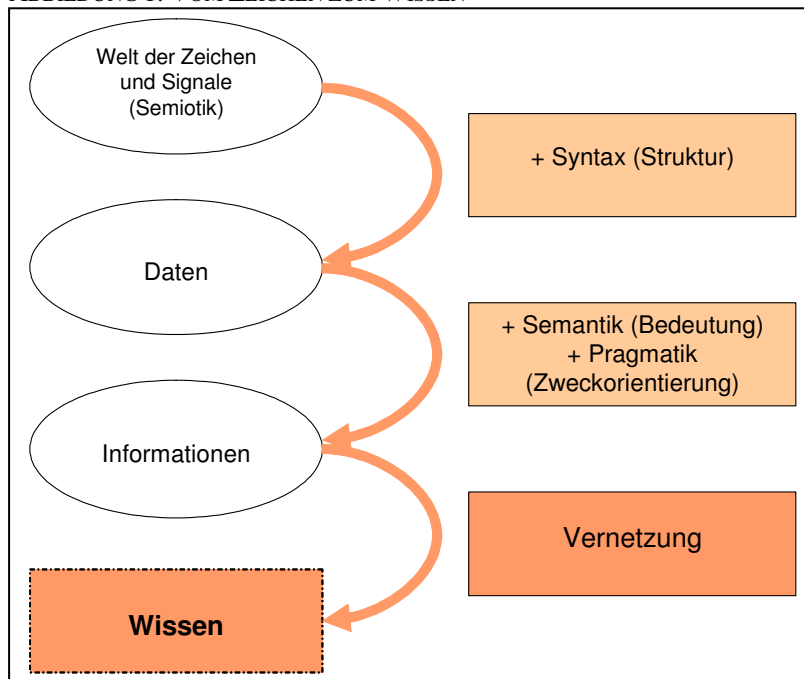
²¹ Vgl. Koop et al. (2001).

²² Vgl. North (2002), S. 40.

²³ Vgl. Weggeman (1999), S. 21.

Zeichen²⁴ stellen in der begrifflichen Hierarchie die kleinsten zugreifbaren Datenelemente dar: Alle Buchstaben, Ziffern und Sonderzeichen bilden die Gesamtheit von Zeichen, den Zeichenvorrat.²⁵ Durch die Einhaltung bestimmter Ordnungsregeln – eines Codes oder einer Syntax – werden die Zeichenfolgen zu Daten. Erst wenn eine bestimmte Bedeutung oder ein Sinn den strukturierten Daten zuzuordnen ist, kann die Rede von Information sein. An dieser Stelle kann die bekannte Definition von Information erwähnt werden: „*Information ist der Unterschied, der den Unterschied ausmacht.*“²⁶ Diese Bedeutung entfaltet sich aber erst innerhalb eines bestimmten (von dem Nutzer vorgegebenen) Kontextes in vollem Umfang. Informationen werden beschrieben als „[...] Daten, welche in einem gewissen Kontext interpretierbar sind und damit für den Empfänger Information darstellen [...]“.²⁷ In einem betriebswirtschaftlichen Kontext werden zum Beispiel die Daten erst als Informationen aufgefasst, wenn sie in den Kontext eines Problemzusammenhangs gestellt werden²⁸ und zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen.²⁹

ABBILDUNG 1: VOM ZEICHEN ZUM WISSEN



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pietsch et al. (1998), Probst et al. (2003) und Ahlert/Blut (2006)

Wie auch aus der Abbildung 1 ersichtlich ist, kann Information nur als Voraussetzung für Wissensschaffung erfasst werden: Im Gegensatz zu Informationen wird dem Wissen die

²⁴ In diesem Zusammenhang soll vor allem darauf hingewiesen werden, dass eine tiefgreifendere Auseinandersetzung mit dem Zeichenbegriff stets eine neue Ebene der Komplexität eröffnet, was darin begründet liegt, dass ein Zeichen einer kulturellen und sozialen Kodierung unterliegt und aus dem Blickwinkel der Semiotik als Zweiermenge aus Signifikant und Signifikat (F. de Saussure) betrachtet werden soll (vgl. Sottong/Müller 1998; Titzmann 1993). Auf diese Ebene der Kommunikation wird in Kapitel 5 zurückgegriffen.

²⁵ Vgl. Rehaeuser/Krcmar (1996); Schreyögg/Conrad (1996).

²⁶ Vgl. Bateson (1972), S. 315.

²⁷ Vgl. Probst et al. (2003), S. 34.

²⁸ Vgl. Picot (1998), S. 55.

²⁹ Vgl. North (2002), S. 40.

Handlungsfunktion (Befähigung zur Handlung)³⁰ und Strukturiertheit (die Struktur des Wissens als Wissensbasis)³¹ zugesprochen. Der nächste Abschnitt setzt sich direkt mit diesen Unterschieden auseinander und zieht das Phänomen der *Vernetzung* und des *Transfers* als wichtiges Differenzierungsmerkmal in Betracht.

1.1.2 Begriffsklärung: breiter und enger Wissensbegriff

Die vorgenommene Hierarchisierung der Begriffe bildet einen systematischen Rahmen, in dem die Frage nach spezifischen, qualitativen Eigenschaften des Wissens auftritt und zu beantworten versucht wird. Die zahlreichen Definitionen von Wissen bestätigen nur unmittelbar, dass dieser Themenkomplex sehr fassettenreich ist und im Rahmen jeder wissenschaftlichen Arbeit einer deutlichen Abgrenzung bedarf. Um den Wissensbegriff in einer einheitlichen Betrachtung bündeln zu können, wird im Rahmen dieser Untersuchung zwischen dem breiten und engen Wissensverständnis unterschieden.

1.1.2.1 Der breite Wissensbegriff: kognitivistische und konstruktivistische Perspektiven

Der breite Wissensbegriff lässt sich aus zwei verschiedenen Blickwinkeln zusammenfassen: Aus der *kognitivistischen* Perspektive wird das Wissen als die Abbildung der objektiven Realität betrachtet.³² Da die Repräsentation dieser Realität durch die Kombination geeigneter Informationen erfolgt, lässt sich das Wissen als universell oder identisch auffassen. Die kognitivistische Sichtweise geht damit davon aus, dass das Wissen explizit und kodifizierbar ist und identisch gespeichert und problemlos transferiert werden kann.³³

Im Vergleich zu dieser Denkrichtung hat sich die *konstruktivistische* Perspektive weitgehend etabliert, denn sie bietet die Grundlage dafür, die zahlreichen Phänomene individuellen Denkens und Handelns zu erklären.³⁴ Unter Wissen werden aus der konstruktivistischen Sichtweise die Informationen verstanden, die als Bestandteil des individuellen menschlichen Bewusstseins aufzufassen sind. Ein wesentliches Merkmal des Wissens sind die Subjektivität der Interpretation und Bewertung der Information. Basierend auf der Annahme der operationalen Geschlossenheit des kognitiven Systems Gehirn³⁵, vertritt die konstruktivistische Sichtweise die These, dass die Realität nicht abgebildet, sondern jedes Mal aktiv neu konstruiert wird. Die wichtigste Wissensfunktion wird damit als die kognitive Anpassung formuliert.³⁶ Aus dieser Annahme lässt sich der Zusammenhang mit dem menschlichen Handeln ableiten, der in folgender Definition deutlich wird:

³⁰ Vgl. Picot/Scheuble (2000), S. 22.

³¹ Vgl. Thiel (2002) in Anlehnung an Boulding (1956), S. 15.

³² Diese Perspektive bezieht sich auf die ersten philosophischen Theorien von Rationalismus von Platon, Descartes und auch Kant mit seinem Postulat der Wirklichkeit des objektiven und subjektiven Wissens.

³³ Vgl. Thiel (2002); Krogh (1998).

³⁴ Diese Perspektive leitet sich von dem philosophischen Fundament des Empirismus ab (Aristoteles, Thomas von Aquin, Locke) und wird im 20. Jahrhundert mit den Ideen des Existentialismus (Sartre, Heidegger) kombiniert, die argumentieren, dass das Wissen nicht nur im Reflexionsprozess über Wahrnehmung entsteht, sondern vielmehr als das Ergebnis einer Handlungsreflexion aufzufassen ist.

³⁵ Vgl. Watzlawick (1988); Berger/Luckmann (1966).

³⁶ Vgl. Glaserfeld von (1996).

„Wissen ist das, was den Menschen die Fähigkeit gibt, bestimmte Aufgaben auszuführen, indem sie Daten aus verschiedenen externen Quellen, kombinieren, die es ihnen ermöglichen, unter Verwendung eigener Informationen, Erfahrungen und Haltungen zu handeln.“³⁷

Die Konstruktion von Wissen über die Realität, die ein effektives Handeln des Individuums in seiner Umwelt ermöglicht, gilt insofern als zentrale Aufgabe der menschlichen kognitiven Tätigkeit.³⁸

1.1.2.2 Der enge Wissensbegriff

Das Wissen, das unter anderem Patente, Prozesse, Technologien, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter, Informationen über Kunden, Märkte und Lieferanten beinhaltet, bedarf einer Definition im engeren Sinne, die sich in erster Linie auf die unmittelbar unternehmensspezifische Ebene bezieht. Dieses Wissen wird vor allem in Managementansätzen auf einer anwendungs- und nutzenorientierten Betrachtungsebene in Hinblick auf das Erreichen von bestimmten sozialen und wirtschaftlichen Zielen definiert.³⁹

Der enge Wissensbegriff ist vor allem anwendungsorientiert und lässt sich vor allem durch die utilitaristische Funktion kennzeichnen.⁴⁰ Die utilitaristische Vorstellung von Wissen beinhaltet die Idee, dass Wissen als Ressource angesehen werden kann, *„die nur in einem speziellen Kontext einen Wert hat“*.⁴¹ Der enge Wissensbegriff erlaubt es, die konstruktivistischen und kognitivistischen Denkrichtungen zu integrieren, um diese für die verschiedenen Managementkonzepte instrumentalisieren zu können.

A. Wissen vs. Information

Es erscheint naheliegend, dass der Zusammenhang zwischen Information und Wissen je nachdem, wie Wissen und Information definiert werden, unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Laut der Argumentation von Weggeman (1999) zum Beispiel sind die beiden Begriffe als *„primitive“* zu bezeichnen, die *„zwar verständlich sind, jedoch nicht exakt definiert werden können“*. Basierend auf dieser Annahme, vertritt Weggeman die These, dass diese Begriffe je nach der sozialen Realität subjektiv und situationsgebunden ausgelegt werden können. Angesichts der Zielsetzung dieses Kapitels wäre diese Auslegung jedoch zu pauschal. Des Weiteren gilt es an dieser Stelle zu verdeutlichen, dass im Kontext eines wirtschaftlichen institutionalisierten Handelns die Diskussion über die Subjektivität des Informationsbegriffs und den Zusammenhang zwischen Information und Wirklichkeitskonstruktion möglichst vorsichtig geführt werden soll. Auf die Ökonomik übertragen, würde ein streng subjektiver Informationsbegriff jedes sprachliche Verständigungssystem ausschließen und soziale

³⁷ Vgl. Weggeman (1999), S. 74.

³⁸ Vgl. Thiel (2002), S. 12.

³⁹ Vgl. Senge et al. (1999), S. 421.

⁴⁰ Vgl. Thiel (2002), S. 13.

⁴¹ Vgl. Weggeman (1999).

Koordination ökonomischen Handelns unerklärbar machen.⁴² Für die Wirtschaftssubjekte mit gleichen Handlungsfeldern und Selektionsumgebungen, die für ähnliche Phänomene erfolgsrelevant sind, können Informationen intersubjektiv identische Bedeutung haben:

„Informationen“ [...] sind ontische Aussagen über Wirklichkeit, die erstens in einer Gruppe von Menschen mittels übereinstimmender Interpretationskonstrukte gleich verstanden werden und zweitens deren Geltung als wahre Aussage den in der Gruppe üblichen Methoden der Gläubigkeitsüberprüfung standgehalten hat.“⁴³

Die Abgrenzung zwischen den Begriffen „Wissen“ und „Information“ lässt sich auf der Basis von drei funktionalen Zusammenhängen verdeutlichen⁴⁴:

- Ergänzende Funktion der Information: Die Information kann die Wissensstruktur ergänzen, indem sie vorhandenes Wissen konkretisiert und zu einem Teil der Struktur wird.
- Bestätigende Funktion: Information kann die Richtigkeit oder besser gesagt die Glaubwürdigkeit einer Wissensstruktur bestätigen und zur Reduktion der Zweifel beitragen.
- Upgrade-Funktion: Information kann dazu dienen, die bestehende Wissensstruktur zu bearbeiten, indem neue Wissensbereiche angelegt, modifiziert oder reduziert werden.

Das Wissen kann vor diesem Hintergrund als die Möglichkeit definiert werden, die Information zweckorientiert zu nutzen.⁴⁵ Wichtig ist an dieser Stelle allerdings die Feststellung, dass Wissen nicht auf ein pures Medium für die Aufbewahrung der Information reduziert werden darf. Diese Unterstellung liegt der inzwischen als „veraltet“ angesehener Theorie zu Grunde⁴⁶ und widerspricht den Forschungsergebnissen der neuronalen Biologie. Sodian (1986) weist zum Beispiel explizit darauf hin, dass die kognitiven Strukturen das Wissen nicht aufbewahren, sondern selbst das Wissen sind. Bereits auf dieser grundlegenden Ebene der Begriffsabgrenzung kann mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass der Wissensbegriff in seiner Komplexität den Informationsbegriff weitgehend übertrifft. Vor diesem Hintergrund erscheint die in unterschiedlichen Kontexten zutreffende These relevant, die die Tatsache hervorhebt, dass das Wissen im Unternehmen erst durch die *Vernetzung* vieler Informationen entsteht:⁴⁷

„Die Vernetzung von Information ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als Wissen bezeichnet werden kann.“⁴⁸

Basierend auf dieser Annahme wird im Folgenden nach der Natur der vernetzten Informationsvermittlung recherchiert: Es wird vor allem unterstellt, dass die Vernetzung von Informationen bzw. Wissensschaffung mit Kommunikationsprozessen sehr eng zusammengedacht werden sollen. Nachdem in den Abschnitten B und C die Aufmerksamkeit

⁴² Vgl. Männel (2002).

⁴³ Vgl. ebd., S. 408.

⁴⁴ Vgl. Thiel (2002), in Anlehnung an Boulding (1956), S. 15.

⁴⁵ Vgl. Watson (1996).

⁴⁶ Vgl. Güldenbergs (1998).

⁴⁷ Vgl. Zahn/Foschiani (2002); North (2002).

⁴⁸ Vgl. Probst et al. (2003), S. 16.

den unterschiedlichen Klassifikationen der Wissensarten und der Abgrenzung zwischen Wissen und Lernen gewidmet wird, wird der hier angedeutete Netzwerkansatz anhand von Auseinandersetzungen mit der sozialen Dimension des Wissensphänomens untermauert.

B. Wissensarten

Um den Zusammenhang zwischen Wissen und Information einer genaueren Betrachtung zu unterziehen und damit die theoretische Basis für die Abgrenzung zwischen Informations- und Wissensmanagement vorzubereiten, scheint es angebracht, die Aufmerksamkeit einer zusammengefassten Klassifikation von Wissensarten zu widmen, die sich wiederum aus der Gegenüberstellung der konstruktivistischen und kognitivistischen Perspektiven ableiten lässt.

Dem modernen Konzept des Wissensmanagements liegt die klassische dichotomische Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen zu Grunde.⁴⁹ *Explizites* Wissen wird in Handbüchern, Beschreibungen von Prozessen und Datenbanken kodifiziert. Es lässt sich als etwas Formales und Systematisches mit Hilfe von festgelegten Verfahren und universellen Prinzipien weitergeben: Somit bleibt dieses Wissen in dem Unternehmen, auch wenn die Angestellten das Unternehmen verlassen.⁵⁰ Im Rahmen der Begriffsabgrenzung es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass Information somit oft als Synonym für explizites, enzyklopädisches oder kodiertes Wissen verwendet werden kann.⁵¹

Implizites Wissen ist die Erfahrung, die die Basis für den Vorteil in jedem Wettbewerb bildet. Nonaka und Takeuchi (1997: 19) unterscheiden zwischen dem impliziten Wissen, das die erfahrungsbasierten Expertenkenntnisse in Form von Kompetenzen („Fertigkeiten und Geschicklichkeiten“)⁵² widerspiegelt, und dem impliziten Wissen, das die kognitive Dimension beinhaltet und tief in der individuellen Wirklichkeitsauffassung und Zukunftsvision verankert ist. Die kognitive Dimension bezieht sich auf die Kategorie mentaler Modelle, Überzeugungen und Akzeptanzen, die so tief im Prozess der Sozialisierung verwurzelt sind, dass sie als gegeben angesehen werden.⁵³ Die Prozesse der Wissensgenerierung und -verarbeitung laufen unterhalb der Bewusstseinschwelle ab und sorgen dafür, dass „wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.“⁵⁴

Diese grundsätzliche Unterscheidung dient als Grundlage für mehrere weitere Theorien, die auf unterschiedlichen Ebenen der Abstraktion entweder die qualitativen Ausprägungen des Wissens berücksichtigen oder die Wissenseigenschaften untersuchen, wie zum Beispiel die Relation von Wissen zu Fakten, Strukturen und Methoden. So entspricht die Trennung von Sackmann (1992) zwischen dem Faktenwissen und dem Prozesswissen fast vollständig dem Paradigma des expliziten und impliziten Wissens. Daraus folgt die weitere Ableitung des Soll-

⁴⁹ Vgl. Polanyi (1985); Nonaka/Takeuchi (1997).

⁵⁰ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997).

⁵¹ Vgl. Weggeman (1999).

⁵² Vgl. ebd.

⁵³ Vgl. Weggeman (1999).

⁵⁴ Vgl. Polanyi (1985).

Wissens („Should-Knowledge“), das Regeln und Strategien der Problemlösung beinhaltet, und des Warum-Wissens („Why-Knowledge“), das das Wissen über die grundlegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen impliziert.

Willke (1996) hat auf ähnliche Weise das Wissen weitgehend deskriptiv klassifiziert. Nach seiner Annahme lässt sich das Wissen nach Faktenwissen (das Wissen über die Strukturen), soziales Wissen (Personenwissen), zeitorientiertes Wissen (Wissen über Timing und Synchronisierung), operatives Wissen (Wissen über Projekte und Vorgehensweisen) und Planungs- und Organisationswissen unterteilen. Aus diesen Wissensarten heraus leitet er die direkten Aufgaben des Wissensmanagements ab.

Die Abgrenzung zwischen Fakten und Prozessen bzw. Methoden auf dem weniger abstrakten Niveau lässt sich als „Know-what“ und „Know-how“ bezeichnen.⁵⁵ Auf dieser Dichotomie baut sich auch die Klassifikation der Wissensarten der VDI⁵⁶ auf: In deren Rahmen wird das Planungswissen (das theoretische Wissen) dem experimentalen Wissen (dem praktischen Wissen) gegenübergestellt. Das subjektive Wissen (als richtig wahrgenommenes Wissen) bildet den Gegenpol zu dem objektiven Wissen (sich als richtig bestätigtes Wissen). Darüber hinaus wird das logische, rationale Wissen dem irrationalen, „weichen“ Wissen entgegengesetzt. An das Konzept des irrationalen, weichen Wissens knüpfen die Überlegungen von Rao und Goldman-Segall (1995) an, die davon ausgehen, dass das harte Wissen (semi-konkretes Know-how über Technologien und Prozesse) von dem weichen Wissen (dem Wissen über Kultur, Rollenverhältnisse und Strukturen) differenziert werden soll.

C. Wissen und Lernen

Der Zusammenhang zwischen Wissen und Information wird in diesem Abschnitt anhand des Begriffs Lernen noch weiter verdeutlicht und konkretisiert. Aus der kognitivistischen Perspektive wird ein Lernprozess als Prozess der Erarbeitung, Speicherung und des Abrufs identischer Informationen verstanden, die identisch gespeichert (mit dem Ziel der mentalen Repräsentation der Realität) und transferiert werden können.⁵⁷ Als kognitives System wird dabei nicht nur der Mensch, sondern auch jedes informationsverarbeitende System (Computer) verstanden. Nach dieser Auffassung wird das logistische und organisatorische Problem des Wissenstransfers (vor allem Wissens(ver)teilung)⁵⁸ in den Mittelpunkt gestellt.⁵⁹ Die Suche nach einer instrumentell-technischen Lösung, die das Lernproblem als solches substituiert, bildet somit den Gegenstand für die kognitivistisch geprägten Wissensmanagementansätze.⁶⁰

⁵⁵ Vgl. Wiegand (1996).

⁵⁶ Vgl. Lehner (2000).

⁵⁷ Vgl. Reinmann-Rothmeier (1999).

⁵⁸ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Wissenstransfer favorisiert, jedoch synonym mit dem Begriff Wissens(ver)teilung im Sinne von Probst et al. (2003) verwendet.

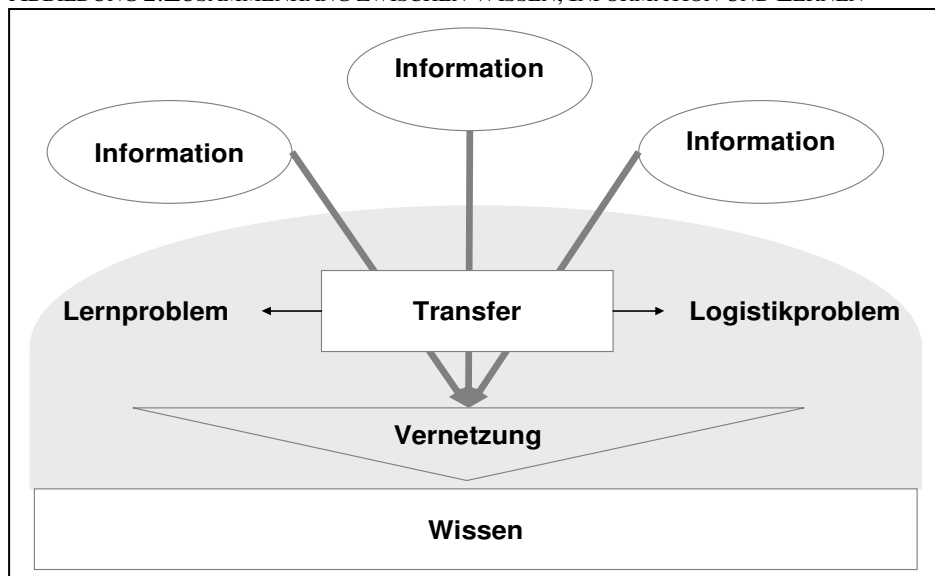
⁵⁹ Vgl. Thiel (2002).

⁶⁰ Vgl. Probst et al. (2003).

Aus der im Rahmen dieser Arbeit favorisierten konstruktivistischen Perspektive dagegen wird Lernen als Prozess der Schaffung von Wissen durch Erfahrung betrachtet.⁶¹ Lernen als Prozess der Wissenskonstruktion⁶² wird immer in einem bestimmten Kontext gesehen und bleibt somit stets individuell und situationsspezifisch. Da die Theorie des sozialen Konstruktivismus besagt, dass der Prozess des Lernens sozial konstruiert wird,⁶³ konzentriert sich die konstruktivistische Annäherungsweise auf den Wissenstransfer als Lernsituation und Lernproblem. Dieses Verständnis des Lernprozesses bezieht sich direkt auf die soziale Dimension des Wissens, die im Weiteren näher betrachtet wird und ein Fundament für konstruktivistische Wissensmanagementkonzepte bildet.⁶⁴ Darauf aufbauend kann über den Lernbegriff ein enger Zusammenhang zwischen Information und Wissen postuliert werden: Die Vernetzung von Informationen, die für das Wissen (Wissensstruktur) prägend ist, kann unter der Voraussetzung als Ergebnis des Transferprozesses gesehen werden, wenn der Transferprozess sowohl als Lern- als auch als Logistikproblem aufgefasst wird (vgl. Abbildung 2). Diese These findet ihre Entsprechung in der Annahme von Thiel (2002):

„[...] auch wenn im engeren Sinn lediglich die Informationen transferiert werden, erlauben diese Informationen den Aufbau und die Modifikation von Wissen, was die Verwendung des Terminus Wissenstransfer rechtfertigt.“⁶⁵

ABBILDUNG 2: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN WISSEN, INFORMATION UND LERNEN



Quelle: eigene Darstellung

Die modernen Definitionen des Wissens versuchen gerade diesen Aspekt zu berücksichtigen. So definiert Trier (2005) Wissen als Netzwerk der interpretierten Signale und Daten, das im Laufe des Lernprozesses ständig reorganisiert und in Einklang mit der Umgebung gebracht werden muss, um die Interaktion mit der Umgebung zu erleichtern.⁶⁶

⁶¹ Vgl. Thiel (2002) in Anlehnung an Kolb (1984).

⁶² Vgl. Schneider (1996), S. 15.

⁶³ Vgl. Vygotsky et al. (1991); Berger/Luckmann (1966).

⁶⁴ Vgl. Krogh/Roos (1995).

⁶⁵ Vgl. Thiel (2002), S. 16.

⁶⁶ Vgl. Trier (2005), S. 18.

Im Weiteren wird unter dem Wissen das übergreifende Grundkonzept verstanden, das über die Bündelung oder besser gesagt Vernetzung mehrerer Informationen im Rahmen eines Transferprozesses permanent entsteht. Mit diesen Überlegungen gelangt die ganze Diskussion über den Zusammenhang zwischen Information und Wissen langsam auf eine neue, dynamische Ebene, die eines institutionellen Kontextes bedarf: Die Interaktion zwischen Wissen und Information wird vor allem im organisations- bzw. unternehmungsspezifischen Kontext als Transferprozess aufgefasst und ist konstitutiv für das Verständnis des integrativen Konzepts von Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement. Bevor dieser Schritt vollzogen wird, scheint es angebracht, die soziale Dimension des Wissensphänomens in Betracht zu ziehen: Angesichts der Tatsache, dass Wissens-, Informations- und Kommunikationsmanagement außerhalb eines institutionellen Kontextes undenkbar sind, erscheint die Auseinandersetzung mit dieser Thematik von besonderem Interesse.

1.1.3 Sozial bedingte Konstruktion des Wissensphänomens

Bereits die Theorie des sozialen Konstruktivismus geht davon aus, dass das Wissen im sozialen Kontext entsteht bzw. konstruiert wird.⁶⁷ Brown und Duguid (1998) setzen in diesem Kontext Wissen und Aktion sogar in eine reziproke Beziehung: Das Wissen bezieht sich immer auf Aktion, wird in der Interaktion zwischen dem Individuum und seiner sozialen Umgebung konstruiert und ist stets situations- und kontextbezogen. Diese These findet ihre unmittelbare Entsprechung in der Idee der sozialen Konstruktion der Realität.⁶⁸ (Die Erläuterung dieser Thematik, wenn auch eine schematische, würde allerdings den Rahmen dieses Kapitels sprengen). Im Gegensatz zur Information ist Wissen in Menschen verankert und Wissensgewinnung geschieht in einem Prozess sozialer Integration.⁶⁹ Wenn das individuelle Wissen in Verbindung mit den primären Sozialisierungsprozessen gebracht werden kann und in erster Linie auf der Aneignung der individuellen Deutungsmuster⁷⁰ und kognitiven Schemata beruht,⁷¹ wird das kollektive Wissen im Unternehmen im Laufe der sekundären Sozialisierungsprozesse⁷² generiert. Dies ist der Grund, warum die Summe des Wissens einzelner Individuen nicht mit dem kollektiven Wissen einer Organisation gleichgesetzt werden kann.

Die Einbeziehung der sozialen Kategorie spielt im Rahmen der Feststellung von Interdependenz zwischen Wissen und Information eine sehr wichtige Rolle. Tatsächlich scheint die dem sekundären Sozialisierungsprozess zu Grunde liegende Vermittlung von

⁶⁷ Vgl. Vygotsky (1997).

⁶⁸ Vgl. Luckmann (2002).

⁶⁹ Vgl. Hopfenbeck (2001).

⁷⁰ Vgl. Klix (1976).

⁷¹ Der Verlauf von diesen Prozessen, der als „Anpassung des Individuums an gesellschaftliche Normen durch einen Lernprozess“ (Rosenstiel 2000, S. 121) erfasst werden kann, ist in erster Linie kulturell bedingt. Das individuelle Wissen wird zusammen mit dem individuellen Gedächtnis aufgebaut und ist sehr tief im kollektiven Gedächtnis verankert.

⁷² Unter dem sekundären Sozialisierungsbegriff kann nach Rosenstiel (2000, S. 121) ein Prozess verstanden werden, „in dem eine Person das Wertesystem, die Normen und die geforderten Verhaltensmuster von Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen erlernt, deren Mitglieder sie ist oder zu werden wünscht.“

Unternehmenswerten und Einstellungen nicht nur eine Informationsvermittlung, sondern viel mehr eine Wissensübertragung zu beinhalten: Ein neuer Mitarbeiter hat ein größeres Integrationspotenzial (Perspektive der Bewegung von peripheren zu zentralen Positionen im Unternehmen), wenn er außer den fachlichen Informationen auch weiß, unter welchen Voraussetzungen er in dem bestimmten Unternehmensbereich agieren kann und welche Ursache-Wirkungs-Beziehungen seine Handlungen im unternehmensspezifischen Kontext erzielen können. Lave und Wenger (1991) sprechen in diesem Kontext von dem weichen Wissen, „*soft knowledge*“, das im Unternehmen geschaffen, beibehalten und geteilt wird. In diesem Zusammenhang lässt sich behaupten, dass sich diese kollektiven Deutungsmuster viel besser unter dem Begriff Unternehmenskultur einordnen lassen und als Erfolgsfaktoren des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements im Unternehmen aufgefasst werden können. Der Begriff Unternehmenskultur wird unter diesem Blickwinkel im Kapitel 3 einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Das kollektive Wissen in einem organisationalen Kontext ist vor allem auf die Vernetzung des individuellen Wissens angewiesen und bedarf eines konstituierenden Kommunikationssystems.⁷³ Die soziale Komponente des kollektiven Wissens drückt sich aber dadurch aus, dass Wissen nicht nur durch Kommunikationsprozesse transferiert werden kann. Das Wissen ermöglicht auch die Integration von individuellen Wissenskomponenten in die kollektive Wissensstruktur und ergänzt dadurch die Wissensbasis jedes einzelnen Individuums.⁷⁴

An dieser Stelle sollte die These von Krogh und Roos (1996) einbezogen werden, welcher die Annahme zu Grunde liegt, dass das Wissen als Ergebnis eines *Menschennetzwerks* (besser gesagt der Interaktion der Menschen in einem Netzwerk) angesehen werden kann. Auf der gleichen Annahme basiert das Konzept des kollektiven Wissens von Schneider (1996), das besagt, dass kollektives Wissen in einem *Beziehungsnetzwerk* aus der Mischung von explizitem und implizitem Wissen entsteht und schwer imitierbar ist. Die Schaffung des kollektiven Wissens ist auf die permanente Konversion (Umwandlung) dieser Wissensarten angewiesen.⁷⁵ Diese Beobachtungen bilden den Ausgangspunkt für die Ausführungen im nächsten Abschnitt, der sich weiter mit der sozialen Ausprägung des Wissens auseinandersetzt und darauf aufbauend versucht, das Wissen, Information und Kommunikation im Unternehmen und deren wechselseitigen Zusammenhang aus der Netzwerkperspektive zu betrachten.

1.1.4 Wissen, Information und Kommunikation

Den Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines Zusammenhangs zwischen Kommunikation, Wissen und Information kann die Analyse von Glaserfeld (1996) bilden, die den Ursprung des

⁷³ Vgl. Klimecki/Thomae (2000).

⁷⁴ Vgl. Thiel (2003) in Anlehnung an Nelson/Winter (1982), S. 18.

⁷⁵ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997).

Wissens in Erfahrung, Lernen und zwischenmenschlicher Kommunikation postuliert. Das Verständnis der Kommunikation im Rahmen des Sender-Empfänger-Paradigmas verschiebt sich in der modernen Kommunikationsforschung von einfacher Informationsvermittlung⁷⁶ in Richtung Konstruktion.⁷⁷ Kommunikation wird als Prozess, als ein dynamischer Vorgang⁷⁸ begriffen, der die gegenseitige Kodierung und Dekodierung der Informationen aufgrund des eigenen, lebensweltbedingten Zeichenvorrats und seiner Übersetzung in Bedeutungssequenzen beinhaltet.⁷⁹ Kommunikation vollzieht sich somit immer vor dem Hintergrund von „Weltbildern“⁸⁰, von der sozial konstruierten Realität eines jeden Kommunikationspartner. Jede Information wird durch die soziale Dimension vertrauenswürdig und interpretierbar.⁸¹ Einer genauen Betrachtung unterzogen, lässt sich der Kommunikationsbegriff anhand des bekannten Axioms „*man kann nicht nicht kommunizieren*“⁸² auf die Ebene der Semiotik (Gebrauchstheorie von Wittgenstein⁸³ und Zeichentheorie von Saussure⁸⁴) erweitern. Kommunikation als Form interaktionalen Handelns wird mittels verbaler oder nonverbaler Zeichen begriffen.⁸⁵

Die Auseinandersetzung mit diesen Ansätzen an dieser Stelle würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen. Während die Verständigung – als Prämisse und wesentlicher Inhalt menschlicher kommunikativer Handlung – im Kapitel 5 Aufmerksamkeit erfährt,⁸⁶ widmet sich das primäre Interesse dieses Kapitels nach wie vor dem Zusammenhang zwischen Kommunikation, Information und Wissen.

Ausgehend von dem sozialen Charakter des Wissensphänomens, kann ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Wissen, Information und Kommunikation festgestellt werden. Das Wissen wird in einer permanenten Interaktion mitkonstruiert:⁸⁷ Dieser Prozess ist in erster Linie an Kommunikationsprozesse in einer institutionalisierten Organisation angewiesen. Wissen entsteht somit im Rahmen der Kommunikations- und Lernprozesse, und Kommunikation basiert auf reziprokem Wissen genauer gesagt auf gegenseitigen Erwartungen und Annahmen.⁸⁸ Somit kann mathematisch ausgedrückt Wissen als das Produkt aus Information und Kommunikation formuliert werden: $\text{Wissen} = \text{Information} \times \text{Kommunikation}$.⁸⁹

⁷⁶ Vgl. Schannon/Weaver (1949).

⁷⁷ Vgl. Burkart (1995).

⁷⁸ Vgl. Graumann/Graumann (2007).

⁷⁹ Vgl. Keller (1994); Wittgenstein (1990).

⁸⁰ Vgl. Sottong/Müller (1998).

⁸¹ Vgl. Uzzi (1996), S. 678.

⁸² Vgl. Watzlawick et al. (1969).

⁸³ Die These von Wittgenstein lautet, dass ein geregelter Gebrauch von Zeichen eine kommunikative Funktion hat.

⁸⁴ Das Zeichenmodell von Saussure besagt, dass man bei sprachlichen Zeichen zwischen Ausdruck und Inhalt unterscheiden soll. Beide sind konventionell miteinander verbunden und existieren erst durch eine Sprache: Als konventionelle Schemata sind diese im sprachlichen Wissen einzelner Individuen verankert.

⁸⁵ Vgl. Heinemann/Heinemann (2002), S. 2.

⁸⁶ Diese tiefgreifendere Ebene der Kommunikation wird allerdings in Hinblick auf Verständigung mittels strukturierter Zeichenketten mit Hilfe von Texten im Rahmen des Terminologiemanagements aufgegriffen.

⁸⁷ Vgl. Baecker (2005).

⁸⁸ Vgl. Heringer (2004).

⁸⁹ Vgl. Lembke et al. (2006), S. 16.

In der Forschungsliteratur wurde vor dem Hintergrund dieser Überlegungen eine Definition der Wissenskommunikation festgelegt, die als Methode und Medium für den Wissensaustausch gesehen wird:

„Unter Wissenskommunikation verstehen wir die (meist) absichtsvolle, interaktive Konstruktion und Vermittlung von Erkenntnis und Fertigkeiten auf der verbalen und nonverbalen Ebene.“⁹⁰

Diese Definition ignoriert allerdings den sozialen Kontext einer kommunikativen Interaktion und thematisiert somit in keiner Weise die Bedeutungsvermittlung in einer Organisation. Gerade im Prozess der Wissensteilung und Wissensschaffung integrieren Individuen bestimmte Wissens Elemente in Hinblick auf einen bestimmten Kontext.⁹¹ Wissenskonstruktion hängt in erster Linie davon ab, inwieweit die Teilnehmer die Bedeutung situations- und kontextgerecht vermitteln können.⁹² Diese Kritik liegt dem in dieser Arbeit vorgenommenen Versuch zu Grunde, den sozialen Kontext in eine „netzwerkperspektivische“ Betrachtungsweise einzubeziehen. Denn: *„by means of communication and networking, a thought or idea becomes linked to other ideas and thoughts.“⁹³* Die Netzwerkperspektive auf die Wissenstransfer- und Kommunikationsprozesse im Unternehmen rückt mit diesen Überlegungen in den Vordergrund der vorliegenden Arbeit und wird im Folgenden systematisch untersucht.

Das Verständnis der Spezifik der Kommunikationsprozesse in einem bestimmten Unternehmensbereich kann somit als die wichtigste Voraussetzung dafür genannt werden, dass die Optimierung des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements in einem Unternehmen erfolgreich wird.

1.2 Informations- und Wissensmanagement

Nachdem im vorherigen Kapitel die definitorische Abgrenzung vorgenommen wurde und die grundlegenden Begriffe festgelegt worden sind, soll im weiteren Schritt ein Überblick über die Vielfalt der Konzepte des Wissensmanagements verschafft werden. In den Mittelpunkt des Interesses rückt unmittelbar die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Informations- und Wissensmanagement. Bevor die ausgewählten Konzepte des Wissensmanagements erläutert und spezifiziert werden, erscheint es notwendig, den Begriff des Managements zu klären: Den Ausgangspunkt wird die Definition bilden, welche verdeutlicht, dass Management alle aufbau- und ablauforganisatorischen Maßnahmen umfasst, die das Erreichen eines festgelegten Unternehmensziels und damit die Lebensfähigkeit und Entwicklung sicherstellen:

„Management is the process of organizing and directing human and physical resources within an organization so as to meet defined objectives, with the key management roles of planning, control, coordination, motivation.“⁹⁴

⁹⁰ Vgl. Eppler/Reinhardt (2004), S. 2.

⁹¹ Vgl. Renzl (2007), S. 45.

⁹² Dem Prozess der Bedeutungsvermittlung in einem Diskurs sowie der Rolle der Sprache für I-K-W-Management wird in Kapitel 5 besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

⁹³ Vgl. Fuchse (2001), S. 142.

⁹⁴ Pass (2002), S. 259.

In Hinblick auf die Vielzahl der für den Begriff Wissen existierenden Definitionen liegt es nahe, dass das Verständnis des Wissensmanagements ausreichend Spielraum für Interpretationen bietet. Das allgemeine Ziel des Wissensmanagements, „[...] den Ertrag und die Befriedigung aus dem Produktionsfaktor Wissen zu erhöhen“⁹⁵, wäre aber unzureichend formuliert, wenn die wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unbeachtet blieben. Die nachvollziehbare Erklärung von vielfältigen Gründen der Einführung des Wissensmanagements ist grundlegend für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit: Nur das globale (übergreifende) Verständnis für die Herausforderungen durch die veränderten Rahmenbedingungen – die Globalisierung – kann dazu beitragen, dass Informations- und Wissensmanagement als strategische Notwendigkeit angesehen werden. Diese Überlegungen bilden die Basis für Kapitel 2.

Bevor auf die unterschiedlichen Ausprägungen der Konzepte des Wissensmanagements eingegangen wird, soll darauf hingewiesen werden, dass der Forscher bei jedem Klassifizierungsversuch mit einer diffusen und komplexen Struktur konfrontiert wird. Die Ursache dafür ist doppelter Natur. Einerseits ist es nahezu unmöglich, die ganze Komplexität der Veränderungsprozesse, die den Ursprung des Wissensmanagements geprägt haben, systematisch und übersichtlich zu erfassen.⁹⁶ Der zweite Grund, der vielleicht auch nicht selbstverständlich erscheint, ist die Tatsache, dass sich das Wissensmanagementkonzept aus mehreren Disziplinen ableitet.⁹⁷ Psychologie und empirische Pädagogik bilden die ersten Fassetten des Wissensmanagements und untersuchen die Grundlagen des Wissenserwerbs und die Aufbereitung und Vermittlung von Wissen. Soziologen und Informations- und Kommunikationswissenschaftler setzen sich mit gesellschaftlichen Fragen und Aspekten der Kommunikation auseinander, während die Wirtschaftswissenschaftler die ökonomische Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen untermauern. Alle diese Disziplinen zu integrieren und davon auf dem neuesten Stand das übergreifende Konzept des Wissensmanagements abzuleiten, war und bleibt die Herausforderung der Forschung auf diesem Gebiet. Da gerade die Vielfalt der Perspektiven und Methoden den integrativen und interdisziplinären Charakter des Wissensmanagements prägt, erscheint es wichtig, die verwandten Themengebiete kurz grafisch vorzustellen (vgl. Abbildung 3), um den prägenden theoretischen Hintergrund festzuhalten. Vor diesem Hintergrund wird es im Weiteren möglich, die Theorienentwicklung aufzuzeigen und die eigene Abgrenzung vorzunehmen.

Als theoretische Basis für das moderne Verständnis des Wissensmanagements kann die Kombination des Organisationalen Lernens⁹⁸ mit den Grundannahmen des Informationsmanagements genannt werden. Das Organisationale Lernen untersucht die

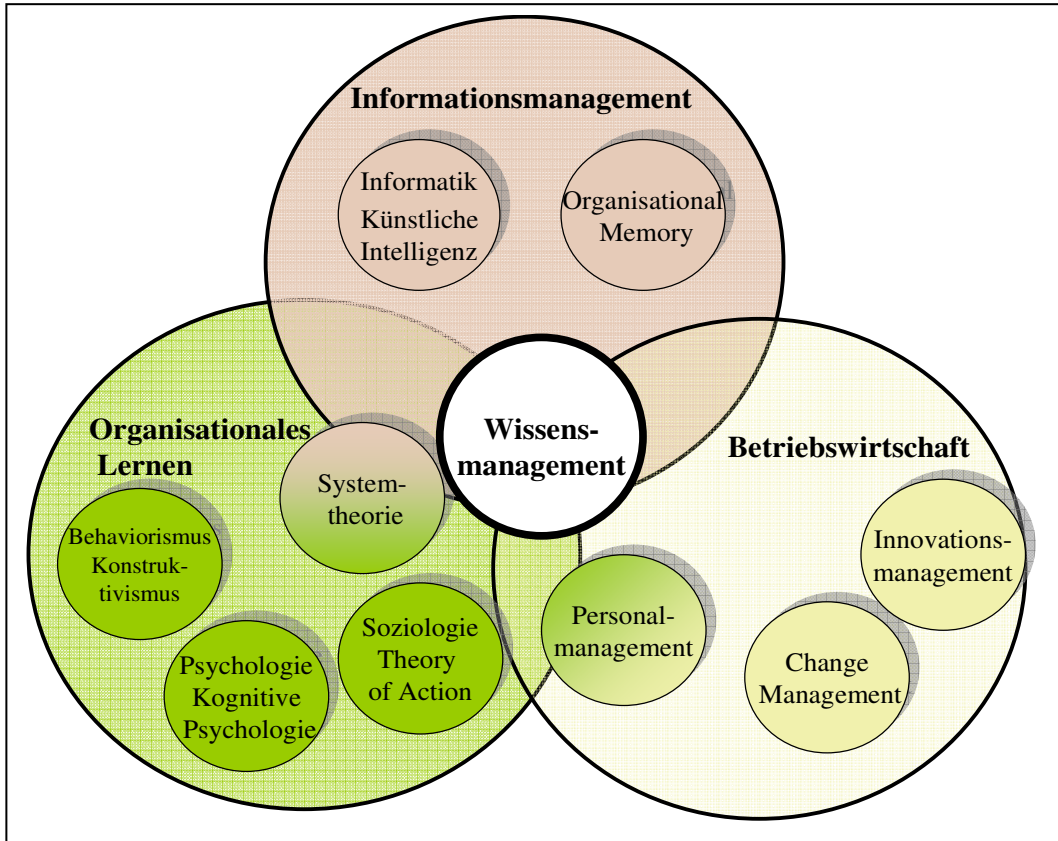
⁹⁵ Vgl. Weggeman (2002), S. 112.

⁹⁶ Vgl. Trier (2005).

⁹⁷ Vgl. AWV (2003).

Lernprozesse und deren Begleiterscheinungen wie Erfahrung, Gedächtnis und Wissen und beruht auf den Forschungsergebnissen der kognitiven Psychologie (die sich mit den psychologischen Lernprozessen auseinandersetzt), Soziologie (die soziale Systeme und deren Interdependenzen analysiert) und Systemtheorie⁹⁹ (die die Erkenntnisse untermauert).

ABBILDUNG 3: ÜBERBLICK ÜBER DIE DISZIPLINEN UND FORSCHUNGSRICHTUNGEN, DIE DIE ENTSTEHUNG DES WISSENSMANAGEMENTS NFLUSTEN



Quelle: eigene Darstellung

Eine entscheidende Rolle spielt dabei das von Hedberg (1981) eingeführte Konzept des „Organisational Memory“ (des organisationalen Gedächtnisses). Das „Organisational Memory“ liegt den kognitiven Prozessen der Informationsbearbeitung in der Organisation zu Grunde und konstituiert die Lernprozesse in Organisationen, die für die Wissensgenerierung grundlegend sind.¹⁰⁰

Mit der Einbeziehung der Methoden des Informationsmanagements, abgeleitet aus der Informatik, Ingenieurwissenschaften, Ansätzen der künstlichen Intelligenz und „Organisational Memory“ (Shannon und Weaver 1949, Luhmann 1984), bekommt die Theorie des Organisationalen Lernens eine neue Ausrichtung und gewinnt eine qualitativ neue, disziplinübergreifende Dimension: Gerade auf der Schnittstelle zwischen den sozialen

⁹⁸ Vgl. Walsch/Ungson (1991).

⁹⁹ Vgl. Baecker (2005).

¹⁰⁰ Vgl. ebd.

Wissenschaften und Computerwissenschaften (IT-Technologien) entfaltet sich das Konzept des Wissensmanagements.¹⁰¹

Modelle des Wissensmanagements setzen sich aus den bereits erwähnten kognitivistischen und konstruktivistischen Verständnismöglichkeiten des Wissens zusammen. Der kognitivistischen Perspektive liegt die Idee eines vollständig mit Kalkülen abbildbaren Universums zu Grunde. Da das Wissen dementsprechend als Fakten- und Verfügungswissen definiert wird, ist es teilbar und prozess- und personenunabhängig. Mit diesem Konzept ist die Vorstellung gegeben, dass das Wissen automatisch gespeichert, systematisiert und bearbeitet werden kann, was als Grundlage für die Forschungsrichtung der künstlichen Intelligenz betrachtet werden kann. Wissensmanagementkonzepte, die diese Denkweise favorisieren, betrachten Wissensentwicklung und Wissensverarbeitung getrennt voneinander und messen dabei der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der Abbildung der Wissensstrukturen in Softwareprogrammen mehr Bedeutung bei als den Personen, die das Wissen nutzen. Diese Konzepte widmen sich in erster Linie dem Versuch, das verteilte und unstrukturierte Wissen besser zu dokumentieren und in seiner Komplexität besser zur Verfügung zu stellen.¹⁰² Dem Content Management wird nach diesem Verständnis des Wissensmanagements ein sehr großer Stellenwert beigemessen.

Die konstruktivistische Sichtweise des Wissensmanagements dagegen argumentiert aus der Prozessperspektive heraus. Das Wissen gilt als durch Menschen objektiviert und kontextgebunden. Der konstruktivistische Ansatz verlagert den Fokus des Wissensmanagements auf die Interaktionsprozesse, in denen Wissen diskursiv und prozessual durch Nutzung und Teilung entsteht. Die „Vermehrung“ des Wissens ist diesen Konzepten folgend von den Interessen der Wissensnutzer abhängig. Gerade bei innovativen Aufgaben und schlecht definierbaren Entscheidungssituationen bedarf es eines breiten Spektrums an Sichtweisen. Die konstruktivistische Ausprägung des Wissensmanagements setzt dementsprechend vielmehr auf Beziehungspflege, Prozessmanagement und menschliche Intelligenz.¹⁰³

Diese beiden Traditionen werden in unterschiedlichen Ausprägungen in unterschiedlichen Wissensmanagementkonzepten unterschiedlich ausgelegt und miteinander vermischt. Aufgrund dieser Heterogenität ist somit eine contentbasierte Perspektive der Betrachtung der individuellen und kollektiven Lernprozesse im Unternehmen zu einer wichtigen Aufgabe des Wissensmanagements geworden. Dies ist einer der Gründe, warum der Begriff Content Management mit Wissensmanagement fehlerhaft äquivalent verwendet wird. Der Begriff Content Management wird in der Regel mit dem Internet verbunden und umfasst alle vorhandenen Informationsbestände eines Unternehmens. Die allgemeinen Aufgaben des Content Managements beinhalten die Erzeugung (Generierung), Verwaltung (Organisation und

¹⁰¹ Vgl. Trier (2005).

¹⁰² Vgl. Schneider (1996).

¹⁰³ Vgl. Thiel (1998).

Aufbereitung), Zurverfügungstellung (Distribution) und Schaffung von Nutzungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten (Nutzung) der Information¹⁰⁴ und beschränken sich ausschließlich auf die technologischen Aspekte des Wissensmanagements.

Die Tatsache, dass die Grenzen des Wissensmanagements fließend sind, verdeutlicht noch einmal, dass das Konzept des Wissensmanagements eine große Spannweite an diversen Integrationsmöglichkeiten von Theorien und Methoden unterschiedlicher Hintergründe zulässt und auf diese Weise zu einem der kreativsten Bereiche der Unternehmensführung gehört.

1.2.1 Synchronische und diachronische Begriffsabgrenzung

In diesem Abschnitt wird versucht, die wichtigen Konzepte des Wissensmanagements zu präsentieren und den Untersuchungsrahmen für die vorliegende Arbeit aufzustellen. Um die forschungsrelevanten Aspekte systematisch zu erfassen, wird im Folgenden nach der kurzen Vorstellung der Forschungsrichtungen zwischen dem breiten und dem engen Begriff des Wissensmanagements unterschieden. Während der erste Schritt als diachronische Vorgehensweise erfasst werden kann und vor allem danach strebt, die Theorieentwicklung in einem systematischen Rahmen zu betrachten, wird die weitere Unterscheidung zwischen dem breiten und engen Begriff des Wissensmanagements auf der synchronischen Ebene der Forschung erfolgen und als Grundlage für die Aufstellung des eigenen Konzepts dienen.

1.2.2 Wissensmanagement aus der diachronischen Perspektive: die erste und die zweite Welle der Theoriebildung

In ihrer ursprünglichen Phase hat die Theoriebildung des Wissensmanagements viele Diskrepanzen und Inkonsistenzen aufgewiesen, aus welchen sich nur allmählich ein Kern herauskristallisiert hat.¹⁰⁵ Als Ergebnis mehrerer wissenschaftlicher Auseinandersetzungen mit dieser Thematik lassen sich die Forschungsrichtungen der ersten und der zweiten Welle unterscheiden, die – wie alleine deren Bezeichnung besagt – sukzessiv erfolgten. Die diachronische Perspektive unternimmt den Versuch, die chronologische Entwicklung der bekanntesten Theorien und deren Zusammenhänge zu analysieren und deren Beitrag zu einer konsistenten Theoriebildung und der Entwicklung eines einsetzbaren Instrumentariums zu bewerten.

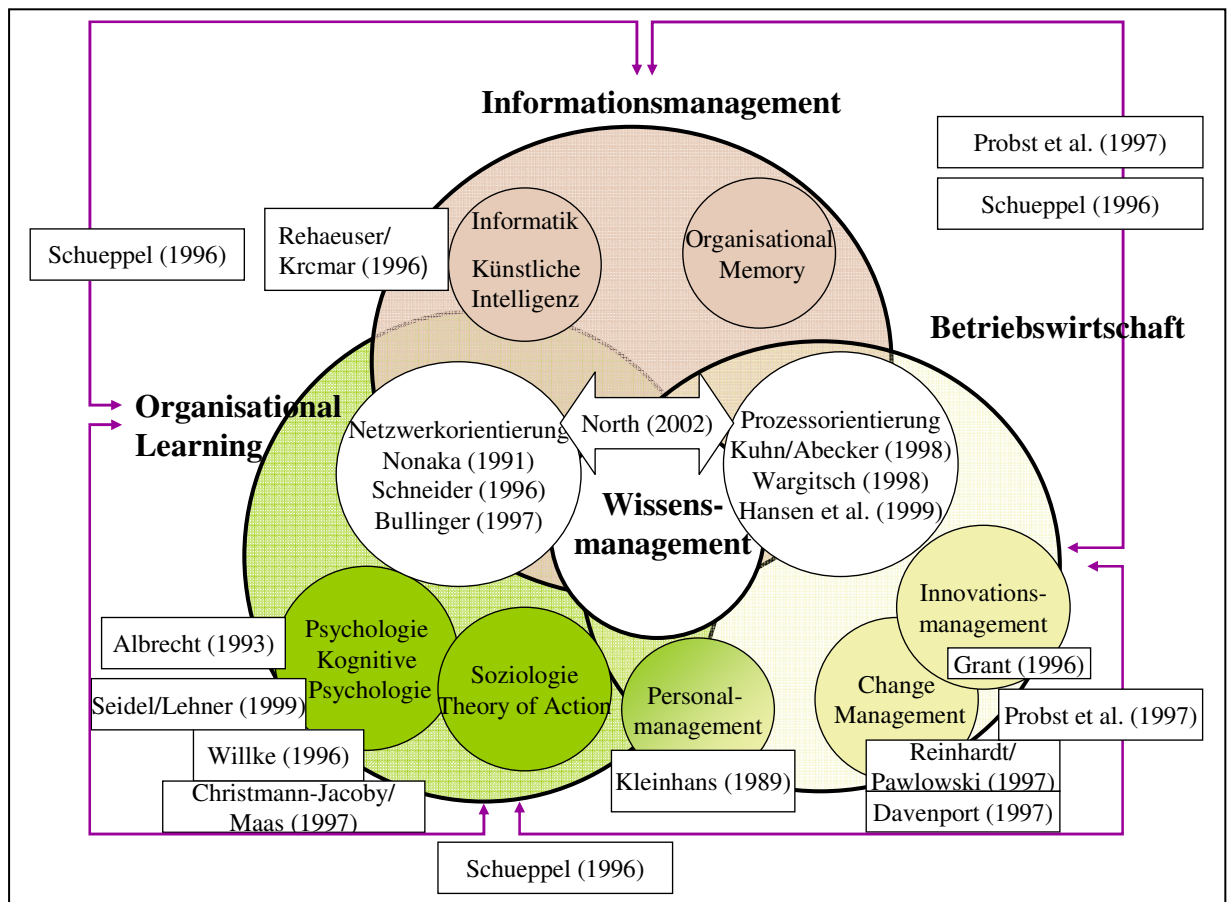
Der Versuch, eine detaillierte Klassifizierung der Forschungsrichtungen und eine darauf basierende Analyse der Zielsetzungen in einem chronologischen Rahmen zu erfassen, erscheint angesichts der Zielsetzung dieser Arbeit eine viel zu übergreifende Aufgabe zu sein, die das Augenmerk von dem Wesentlichen ablenken würde.

Aus diesen Überlegungen hält der Autor es für sinnvoll, auf die ausführliche Klassifikation von Trier (2005) zurück zu greifen und sich nur an den Forschungsrichtungen zu orientieren,

¹⁰⁴ Vgl. Koop et al. (2001).

die für die Fragestellung dieser Arbeit einen besonderen Wert darstellen. Im Folgenden werden deshalb die wichtigsten Theorien aufgezeigt, die sich grafisch als eine Erweiterung der grundsätzlichen Forschungsrichtungen und theoretischen Einflüsse darstellen lassen (vgl. Abbildung 4). Diese Visualisierung ist darüber hinaus von Bedeutung, weil sie es deutlich macht, dass gerade die zweite Welle der Theoriebildung auf die Integration mehrerer Forschungsrichtungen angewiesen ist.

ABBILDUNG 4: THEORIEENTWICKLUNG DES WISSENSMANAGEMENTS



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trier (2005); Probst et al. (2003).

1.2.1.1 Die erste Welle der Theoriebildung des Wissensmanagements

Die erste Welle des Wissensmanagements lässt sich dadurch charakterisieren, dass sich die Forschung auf dem neuen Gebiet nur vorsichtig vorantastet und sich vor allem auf die theoretischen und strategischen Ebenen des Wissensmanagements konzentriert. Besonders relevant sind in diesem Zusammenhang die Fragen nach dem Ursprung des Phänomens des Wissensmanagements und dessen Problematik. Das Hauptaugenmerk wird in erster Linie auf die Vision des Wissensmanagements gelegt, indem die Forschung nach dem definitiven Rahmen sucht, um daraus die Ziele, Voraussetzungen und Aufgaben des Wissensmanagements ableiten zu können. Erst auf dieser fundierten Basis unternimmt die Forschung der ersten Welle den Versuch, die Lösungskonzepte vorzuschlagen: In den Fokus rücken dabei die theoretischen

¹⁰⁵ Vgl. Trier (2005).

Konzepte des Managementeingriffes und die Gestaltung des Wissensmanagements, die sich mit detaillierten strategischen Aufgaben und operativen Instrumenten befasst. Diese deduktive Vorgehensweise hebt die Wichtigkeit einer evolutionären Entwicklung hervor und wurde in der englischsprachigen Literatur auch als „top-down approach“ („von oben nach unten“) geprägt.¹⁰⁶

Die Theorieentwicklung der ersten Welle kann aus drei wesentlichen Stoßrichtungen verfolgt werden: Zu verzeichnen sind die Perspektiven des Organisationalen Lernens (1), des Informationsmanagements (2) und die wirtschaftliche Perspektive (3).¹⁰⁷

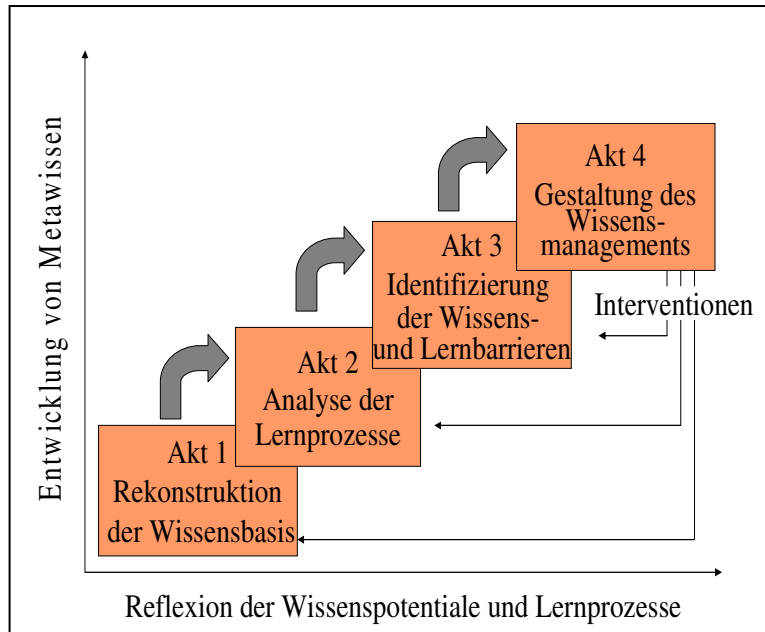
1. Wie bereits angedeutet, hat die Theorie des Organisationalen Lernens einen sehr großen Einfluss auf die Theorieentwicklung ausgeübt. Bei der Analyse des organisationalen Gedächtnisses (Organisational Memory) identifizieren Walsh und Ungson (1991) sechs Instanzen, die das Wissen im Unternehmen am meisten prägen: Sie sprechen von den Menschen (die ihre Erfahrung mithilfe technischer Mittel speichern), von der Kultur (in der das Wertesystem verankert ist), von Transformationen, die Prozessveränderungen beinhalten und bedingen, von Strukturen, die Rollenverteilung im Unternehmen definieren, und von den externen Quellen. Die wichtigsten Ausgangspunkte des Wissensmanagements rücken dabei in den Mittelpunkt, und eine grobe theoretische Abgrenzung erlaubt es, eine Vorstellung von den grundlegendsten Anwendungsbereichen des Wissensmanagements zu gewinnen.

In seiner Analyse setzt sich Schueppel (1996) mit Wissens-elementen auseinander und bindet diese an die Analyse der individuellen und kollektiven Lernprozesse an. Nach seiner Annahme kann die Gewährleistung des optimalen Verlaufs der Lernprozesse durch die Strukturveränderung erreicht werden. Vor diesem Hintergrund weist der Autor darauf hin, dass die existierende Theorie des Organisationalen Lernens schwer umsetzbar ist. Die Überwindung einer Diskrepanz zwischen potenziell verfügbarem und tatsächlich genutztem Wissen, oder genauer gesagt, eine optimale Ausschöpfung relevanter Wissenspotenziale stellt der Autor in den Vordergrund bei der Entwicklung eines Unternehmens zu einer „Lernenden Organisation“. Wichtig ist dabei die Unterteilung des Weges zu einem Wissensmanagement in vier „Akte“, von denen sich die ersten drei mit der diagnostischen Aufbereitung der Ist-Situation befassen.

Die Rekonstruktion der Wissensbasis, kombiniert mit der Analyse der Lernprozesse und der Identifizierung der Wissens- und Lernbarrieren, erlaubt es, die Gestaltung des Wissensmanagements an die spezifische Situation anzupassen (vgl. Abbildung 5). Die Konzentration dieses Konzepts auf die Ist-Analyse erscheint im Rahmen dieser Arbeit besonders bedeutsam: Gerade für die Diskussion über die Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements ist es wichtig, die Relevanz und den Stellenwert der Ist-Analyse zu erkennen.

¹⁰⁶ Vgl. Thiel (1998).

ABBILDUNG 5: DAS KONZEPT DES WISSENSMANAGEMENTS NACH SCHUEPPEL (1996)



Quelle: Schueppel (1996), S. 193

2. Bei dem Versuch, die Ansätze und Theorien des Organisationalen Lernens zu operationalisieren und direkte Aufgaben daraus abzuleiten, geht die Forschung in den technikspezifischen Bereich des Wissensmanagements über, der als zweite Perspektive erfasst werden kann. So schlagen Rehauser und Krcmar (1996) eher ein technisches Phasenmodell des Wissensmanagements vor. Der Ansatz bezieht sich vor allem auf das explizite Wissen und zeigt auf, wie Quellenmanagement (Erkennung, Generierung und Erfassung der Informationsquellen), das Management der Informationsträger und Ressourcen (Aufbewahrung der Information) und die Bereitstellung der Information gestaltet werden können und welche Kommunikationsinfrastruktur an diese Prozesse angepasst werden soll.

Streng genommen, überschreitet dieses Konzept die Grenzen des Informationsmanagements nicht. Erst mit der Einbeziehung der Personenperspektive und der Auseinandersetzung mit dem Gewinn des impliziten bzw. kollektiven Wissens kann die Grundvoraussetzung für die Aufstellung des Wissensmanagements erfüllt werden.

3. Die dritte konstitutive Entwicklung des Wissensmanagements, die eine ebenso große Rolle in der Prägung der theoretischen Grundlagen gespielt hat, war die Einbeziehung der wirtschaftlichen Dimension. Den Übergang des Wissensmanagements in den wirtschaftlichen Bereich hat Grant (1996) wissenschaftlich fundiert, indem er die Ressourcenorientierung (Resource-based View) als Basis für das Wissensmanagement eingeführt hat. Seinem Gedankengang folgend, liegt der Grund für die Entstehung von Unternehmungen in der begrenzten Fähigkeit des menschlichen Gehirns, Informationen zu gewinnen, zu speichern und

¹⁰⁷ An dieser Stelle muss darauf aufmerksam gemacht werden, dass die vollkommene Integration dieser Forschungsrichtungen, die die Ausbildung eines Kerns der Forschung im Bereich des Wissensmanagements begleitet hat, erst in der zweiten Forschungswelle stattgefunden hat. Diese Tatsache erlaubt dem Autor, systematisch vorzugehen und die Annäherungsversuche dieser Integration in einem Unterkapitel zu berücksichtigen.

zu operationalisieren. Die Spezialisierung des impliziten Wissens, die das Unternehmen für die Koordination komplexer Aufgaben benötigt, ist auf die Integration des kollektiven Wissens angewiesen. Wissensmanagement kann somit als die Gewährleistung der Voraussetzungen für die Entstehung des kollektiven Wissens im Unternehmen aufgefasst werden. Diese Perspektive wird im Kapitel 2 vertieft dargestellt.

1.2.2.2 Integrationskonzepte: Prägung der Prozessorientierung des Wissensmanagements

Die Konzepte und Modelle, die die drei oben illustrierten Forschungsrichtungen zu integrieren versuchen, stellen einen weiteren Forschungsschritt dar. Schueppel (1996) zum Beispiel identifiziert Personen als zentrale Wissensträger, die bei Erfüllung ihrer Aufgaben technische Unterstützung benötigen, und spricht in diesem Zusammenhang generell von der Fähigkeit, die Informationen zu bündeln und für die Problemlösung zu verwenden. Diese Formulierung lässt darauf schließen, dass es sich in diesem Konzept vor allem um explizites Wissen handelt. Auf diese Weise kombiniert dieses Konzept humanorientierte und technologieorientierte Konzepte des Wissensmanagements, indem es soziologische und psychologische Rahmenbedingungen des Personalmanagements mit den Ansätzen des Informationsmanagements verknüpft.

Im Rahmen der ersten Welle der Theoriebildung wurden die Konzepte entwickelt, die im Grunde genommen die Entwicklung der zweiten Welle antizipierten. Diese spielen eine sehr wichtige Rolle in der Theorieentwicklung und können sogar als konzeptuelle Schnittstellen betrachtet werden. Der Versuch, die vorhandenen Forschungsrichtungen zu integrieren, wird immer mehr von der Erkenntnis untermauert, dass Wissensmanagement als Prozess betrachtet werden kann, nach welchem die operativen Aufgaben des Wissensmanagements ausgerichtet werden können.

Zu den prägendsten Konzepten kann in erster Linie die Theorie von Nonaka (1991) sowie Nonaka und Takeuchi (1997) gezählt werden, die über die herkömmliche Klassifikation der Wissensarten (implizit vs. explizit) hinaus die Entstehung des Wissens auf dem individuellen Niveau und auf dem Niveau der gesamten Organisation analysiert. Die Autoren befassen sich mit den Aspekten der *Wissensumwandlung* und identifizieren deren vier wichtigste Dimensionen, nämlich Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internationalisierung (vgl. Abbildung 6). Nach ihrer These kann Wissen im Rahmen des Transfers zwischen unterschiedlichen Wissensausprägungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen des Unternehmens als Ergebnis von Kommunikation und sozialer Interaktion definiert werden. Mittels der Sozialisation wird das implizite Wissen von Person zu Person in Form von Erfahrungen, Beobachtungen, Imitation und Übung transferiert, indem sich über Beobachtung, Nachahmung und praktische Erfahrung gemeinsame mentale Modelle und technische Fähigkeiten entwickeln.

ABBILDUNG 6: FORMEN DER WISSENSUMWANDLUNG

		nach	
		implizitem Wissen	explizitem Wissen
von	implizitem Wissen	Sozialisation (Erfahrungsaustausch)	Externalisierung (Artikulation impliziten Wissens)
	explizitem Wissen	Internalisierung (Eingliederung impliziten Wissens)	Kombinierung (Verknüpfung expliziten Wissens)

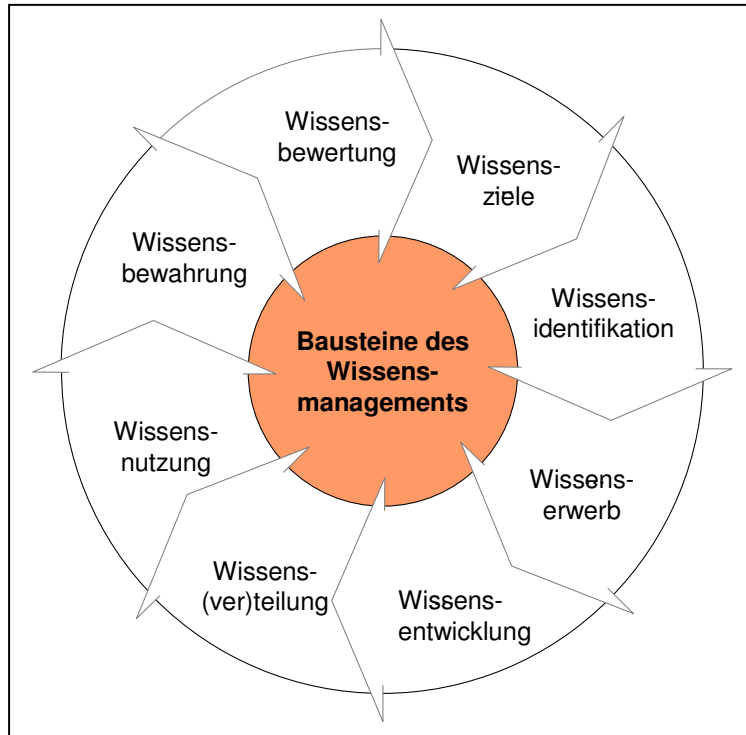
Quelle: Nonaka/Takeuchi (1997), S. 75; Lembke et al. (2006)

Als eine zentrale Herausforderung an das Wissensmanagement wird die Externalisierung des impliziten Wissens bezeichnet, die sich auf die Überführung des impliziten Wissens wie individuelle Erfahrungen und Fähigkeiten in das explizite kodifizierte Wissen bezieht. Über Benutzung von Metaphern und das Suchen von Analogien wird das implizite Wissen in ein gemeinsames Modell überführt.

Bei der Kombination wird das im Unternehmen bereits vorhandene explizite Wissen über Neuordnung, Sortierung, Addition, Kombination oder Klassifikation in neue explizite Formen umgewandelt bzw. wird neues explizites Wissen geschaffen. Internalisierung thematisiert die Aufnahme expliziten Wissens in das individuelle Wissen einzelner Mitarbeiter nach dem Prinzip Learning by Doing. Diese Form der Wissensumwandlung schafft die Voraussetzungen für die weiteren Sozialisationsprozesse. Nonaka und Takeuchi (1997) heben die Wichtigkeit der folgenden Erfolgsfaktoren hervor: Intention (Vision), Mitarbeiterautonomie (Mitarbeiterunabhängigkeit), Fluktuation (Dynamik), Redundanz und interne Heterogenität. Diese sind konstitutiv für das erste strategische Ziel des Wissensmanagements: die Schaffung einer korporativen Umgebung. Dieses Konzept bietet vor allem theoretische Grundlagen für das neue Verständnis des Wissensmanagements und schenkt den praktischen und operativen Anwendungen noch wenig Aufmerksamkeit. Es trägt aber sehr dazu bei, dass die Ziele und Voraussetzungen des Wissensmanagements auf der Basis des Wissenstransfers so weit systematisch aufgefasst und aufbereitet wurden, dass deren Instrumentalisierung im folgenden Schritt möglich wäre. Dieser Ansatz, in dem Wissensprozess und Wissenstransformation einen herausragenden Stellenwert erhalten haben, wird später von Christmann-Jacoby und Maas (1997) sowie Probst et al. (2003) aufgegriffen.

Auf der Basis der in dieser Literatur identifizierten zahlreichen Abläufe (Vorgänge) des Wissensmanagements konstituieren Probst et al. (2003) ein Blockmodell des Wissensmanagements, in dem der Transferprozess eine besondere Berücksichtigung findet. Probst et al. differenzieren zwischen folgenden Teilaspekten des Wissensmanagements, die als grundlegende Kernprozesse aufgefasst werden können: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewertung (vgl. Abbildung 7):

ABBILDUNG 7: BAUSTEINE DES WISSENSMANAGEMENTS



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Probst et al. (2003)

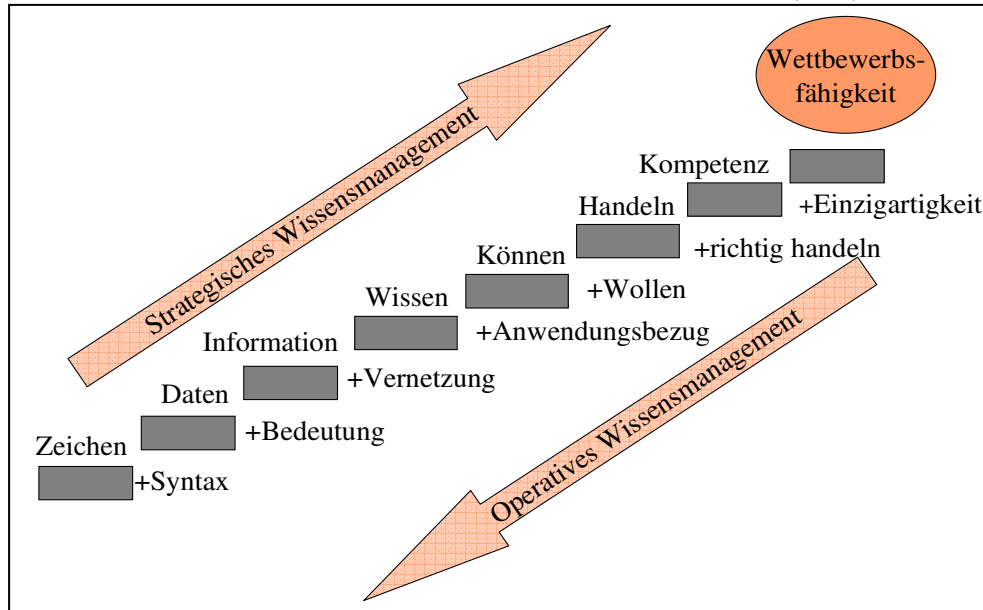
Dieser Ansatz gilt als besonders anwendungsorientiert, indem er die normativen, strategischen und operativen Wissensziele in Verbindung mit Organisationalem Lernen und IT-Aspekten bringt. Dadurch lässt sich eine induktive Vorgehensweise herauskristallisieren, die in der zweiten Welle der Forschung als Bottom-up-Perspektive (von unten nach oben) aufgefasst wird.¹⁰⁸

Das übergreifende Konzept des „Wissensmarktes“ von North (2002) setzt diese Betrachtungsperspektive fort und schlägt drei Organisationsschritte vor, die die Brücke von der Strategie zu den operativen Aufgaben schlagen sollen. Erstens sollen die Rahmenbedingungen bzw. Visionen und Belohnungssysteme definiert werden, im zweiten Schritt sollen die unterstützenden systematischen Regeln des Wissensmarktes in Hinblick auf Best Practices, individuelle Experten und Kompetenzzentren aufgestellt werden. Als letzter Schritt sollen aus diesem Konzept die Prozesse und Strukturen des operativen Wissensmanagements abgeleitet werden: Diese sollen an die Wissensträger, organisationalen Einheiten und unterschiedlichen Medien angepasst werden. Zu den operativen Maßnahmen der Wissensintegration zählen vor allem der Transfer der Best Practices, internes Benchmarking, Coaching der Wissensentwicklung durch einen Moderator, Anpassung der Interessen und Projektstrukturierung. Bei diesem Konzept wird jedoch kritisiert, dass sich die operativen Instrumente und deren Anwendungen aus den Regeln des Wissensmarktes nicht systematisch

¹⁰⁸ Vgl. Thiel (1998).

ableiten lassen¹⁰⁹ (vgl. Abbildung 8). Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten steht die Verbindung zwischen dem Wissensmanagement und dem Geschäftsprozess im Mittelpunkt.¹¹⁰

ABBILDUNG 8: DAS KONZEPT DES WISSENSMANAGEMENTS NACH NORTH (2002)



Quelle: North (2002), S. 29

1.2.2.3 Prägung der Netzwerkperspektive des Wissensmanagements

In Hinblick auf die Einbeziehung der Netzwerkperspektive erweisen sich die Auslegungen von Schneider (1996) als von großer Bedeutung. Bereits bei der Formulierung der operativen Voraussetzungen des Wissensmanagements hebt sie die Wichtigkeit der individuellen Komponente hervor und befürwortet die folgende Entwicklung:

- Anstatt sich auf die Ideen und Vorschläge zu richten, soll das Wissensmanagement die Mitarbeiter bei der Ideengenerierung unterstützen
- Anstatt Information und Daten zu speichern, besteht die Aufgabe des Wissensmanagements darin, das Wissen in Personennetzwerken zu entwickeln und wiederzunutzen
- Anstatt sich an den informierten Experten zu orientieren, soll das Wissensmanagement Netzerkennung und kollektives Lernen fördern.

Auf diesen Grundthesen beruht das übergreifende Konzept, das zwischen den drei Domänen Technologie, Organisation und Mitarbeiter konsequent unterscheidet und für jede Domäne die Liste operativer Aufgaben ableitet. Vernetzung und Integration der IT, Reduzierung der Hierarchisierung, Einführung diverser Instrumente des Personalmanagements wie Gelbe Seiten oder Mentorenprogramme, die Teamgeist, Vertrauen und die Kultur des Lernens fördern – alle diese Aufgabenbereiche antizipieren unmittelbar die Grundtendenz der zweiten Welle der Theoriebildung: die Netzwerkorientierung.

¹⁰⁹ Vgl. Trier (2005), S. 36.

¹¹⁰ Vgl. Wargitsch (1998).

Zusammengefasst kann die Entwicklung der Theoriebildung der ersten Welle in Anlehnung an Lehner (2000) und KPMG (2003) wie folgt skizziert werden: Schrittweise sind die Forscher zu dem Schluss gekommen, dass unter Wissensmanagement ein systematischer Prozess der Informationsidentifikation, Informationsverdichtung und Informationsaufbewahrung zu verstehen ist. Über die Umsetzungsstrategien und konkreten operativen Aufgaben sind sie sich aber nicht einig geworden: Die Konzentration auf die strategischen, visionären Ziele und Aufgaben des Wissensmanagements hat dazu geführt, dass die darauf basierende Ableitung der operativen Aufgaben und Maßnahmen des Wissensmanagements nicht systematisch und integrativ erfolgen konnte. Die Top-down-Perspektive hat die Tendenz zur Folge, Wissensmanagement durch Informationsmanagement zu substituieren, indem die Aufmerksamkeit überwiegend dem expliziten Wissen und dessen technischen Applikationen in Hinblick auf die Dokumentierung, Kodifizierung und Schaffung großer Datenbanken für relevante Informationen geschenkt wird. Die Annahme, dass Wissensmanagement eine tiefgreifende soziologische Komponente benötigt, bleibt dabei weitgehend theoretisch: Obwohl Einigung darüber herrscht, dass Individuen als Wissensträger berücksichtigt werden sollten, wurden bisher keine Konzepte aufgestellt, die zweckorientierte Handlungsschritte beinhalten.

In der Praxis resultiert diese Inkonsistenz (Distanz zwischen Theorie und Praxis) in der Beschränkung der Umsetzung des Wissensmanagements auf das Naheliegendste: Viele korporative Projekte begnügen sich mit der Implementierung einer „Wissensmanagement-Software“, ohne Strukturen und Prozesse zu ändern. Solche Aspekte des Wissensmanagements wie Personal- und Kommunikationsmanagement bleiben somit in der Praxis weitgehend unberücksichtigt. Zahlreiche Beratungsunternehmen und Händler bedienen sich dieser Tendenz und verkaufen erfolgreich ihre technologischen Anwendungen unter dem Label Wissensmanagement, was mit der steigenden Komplexität langfristig auf eine Akzeptanzproblematik stoßen wird. Die wachsende Unzufriedenheit verstärkt noch die Tatsache, dass Wissensmanager ihre Aufgaben ausschließlich aus einer technischen Perspektive betrachten und die Möglichkeit vernachlässigen, die Unternehmenskultur in Richtung „motivierter Wissensteilung“ zu beeinflussen. Mit der Ausnahme von nur wenigen Unternehmen (wie zum Beispiel Siemens, PricewaterhouseCoopers oder Ernst & Young¹¹¹), die rechtzeitig erkannt haben, dass IT-Tools nur als integrativer Teil des Wissensmanagements betrachtet werden sollten, mussten viele Unternehmen feststellen, dass sich die Investitionen in die aufwändigen Projekte nicht gelohnt hatten.

Nach dem Konjunkturrückgang im Jahre 2001 gab es erwartungsgemäß nur ein geringes Interesse am Wissensmanagement zu verzeichnen. Parallel zu der Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernaufgaben und der allgemeinen Tendenz zur Preissenkung entwickelt sich die zweite Welle der Theoriebildung. In den Mittelpunkt rücken dabei die Betrachtung der

¹¹¹ Vgl. Trier (2005), S. 39.

Geschäftsprozesse und die Ableitung der operativen Aufgaben, die den Fokus von der Technologieorientierung auf die Bedarfsorientierung verschieben. Die für die Bedarfsanalyse im Zentrum stehende Kategorie „Wissensträger“ gewinnt dabei eine neue Relevanz: Die Menschen, die tatsächliche Arbeitssituation und die Arbeitsumgebung erhalten einen herausragenden Stellenwert.

1.2.2.4 Die zweite Welle der Theoriebildung des Wissensmanagements: Integration der Prozessbetrachtung des Wissensmanagements in die Netzwerkperspektive

Die Verlagerung des Schwerpunktes des Wissensmanagements, die seit 2001 deutlich zu vermerken ist, ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass sich viele Methoden des Wissensmanagements als zu abstrakt und praxisfern (praxisfremd) erwiesen haben. Der Top-down-Annäherungsweise (bzw. deduktiv: von oben nach unten) der ersten Welle hat es vor allem an der direkten Verbindung zu den realen Vorgehensweisen im Unternehmen (zu der Unternehmenspraxis) und an dem Instrumentarium der operativen Umsetzung gefehlt. Die größte Erkenntnis der zweiten Welle der Theoriebildung des Wissensmanagements dagegen war die Annahme, dass es keine universelle Lösung gibt, die für jedes Unternehmen adaptierbar wäre. Nichtsdestotrotz und auch gerade deswegen sollte nach individuellen, „maßgeschneiderten“, effektiven Lösungen des korporativen Wissensmanagements gesucht werden, die an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden können.¹¹² Diese Theorieentwicklung entspricht ganz genau der globalen Individualisierungstendenz, die für die gesellschaftlich-wirtschaftliche Situation der letzten zehn Jahre charakteristisch ist. (Detaillierter wird dieser Zusammenhang in Kapitel 2 diskutiert.)

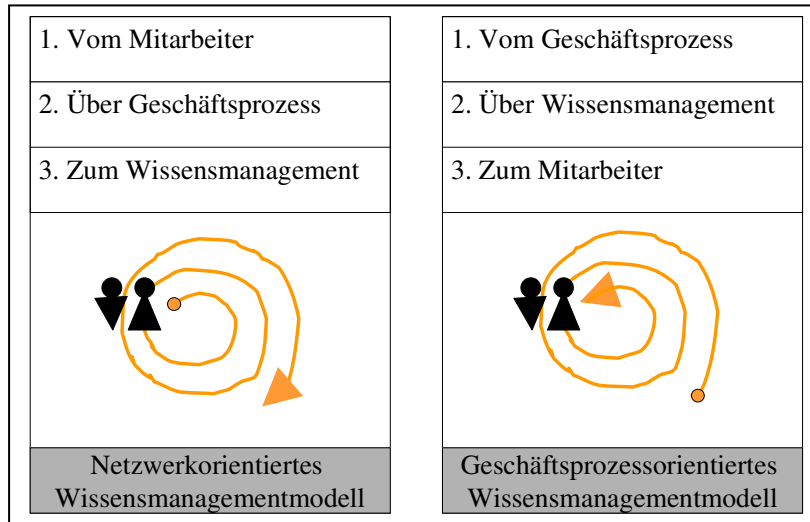
Vor diesem Hintergrund erscheint es naheliegend, dass das Konzept, nach dem unter diesen Voraussetzungen gesucht wird, längst die Grenzen des „klassischen“ (dem Verständnis der ersten Welle der Theoriebildung konformen) Wissensmanagements überschritten hat. Wenn die Theorien der ersten Welle insgesamt dazu tendiert haben, das Wissen als Objekt zu betrachten, unternimmt die jüngere Entwicklung den Versuch, die Perspektive zu wechseln, indem das Wissen nun als Prozess erfasst wird. Zum Tragen kommt in diesem Zusammenhang der Begriff des Wissenstransfers, der die Übertragungsprozesse zwischen Individuen, Gruppen und organisationalen Einheiten beschreibt. Zu den bekannten Arbeiten, die den Begriff Wissenstransfer geprägt haben, zählen die empirische Untersuchung von kooperativen Verhalten von Mitarbeitern in konkurrierenden Organisationen in Deutschland und USA von Rüegg-Sturm und Gomez (1994) und das bereits erläuterte Konzept der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1997). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird nach Thompson und Walsham (2004) dem Wissenstransfer innerhalb eines spezifischen gemeinsamen Kontextes die Aufmerksamkeit geschenkt. Dieses Konzept liegt der so genannten Down-up-Perspektive¹¹³ zu

¹¹² Vgl. Baskerville/Dulipovici (2006); Eppler/Reinhardt (2004); Davenport/Prusak (1998).

¹¹³ Vgl. Thiel (2002).

Grunde, die induktiv mit der Bedarfsanalyse eines Unternehmens bzw. konkreten Mitarbeitern anfängt und daraus die Methoden und Anwendungsmöglichkeiten des Wissensmanagements konstitutiv ableitet. Dabei kann der Prozessorientierung die Netzwerkorientierung gegenübergestellt werden: Wie in der Abbildung 9 ersichtlich wird, sind diese Perspektiven als zentrifugale und zentripetale Bewegungen vorstellbar.

ABBILDUNG 9: GEGENÜBERSTELLUNG VON NETZWERK- UND PROZESSORIENTIERTEN WISSENSMANAGEMENTMODELLEN



Quelle: eigene Darstellung

Während das geschäftsprozessorientierte Wissensmanagementmodell von den realen Abläufen der Geschäfts- und Kommunikationsprozesse im Unternehmen ausgeht, sucht die Netzwerkperspektive nach der Möglichkeit, den Mitarbeiter als den Ausgangspunkt für die Theoriebildung zu betrachten. Das netzwerkorientierte Wissensmanagementmodell stellt in erster Linie die Beziehungen zwischen den Wissensträgern in den Mittelpunkt.

Die Kombination der beiden Perspektiven in einem Modell soll einen idealen Fall darstellen: Diese Überlegungen entsprechen der Unterteilung von Hansen et al. (1999) in zwei Grundstrategien des Wissensmanagements – die Strategie der Kodifizierung und die der Personalisierung – und sind von primärer Bedeutung für die Aufstellung des integrierten Konzepts des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements im Rahmen dieser Arbeit.

1.2.3 Wissensmanagement aus der synchronischen Perspektive: breiter und enger Wissensmanagementbegriff

Aus einer synchronischen Perspektive scheint die Unterscheidung zwischen breiten und engen Begriffen des Wissensmanagements sinnvoll zu sein. Um diese Unterscheidung, die für die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung besonders relevant ist, vornehmen zu können, wird im Folgenden der integrierte Bezugsrahmen des Wissensmanagements von Probst et al. (2003) als Grundlage in Betracht gezogen (siehe Tabelle 1).

TABELLE 1: WISSENSZIELE NACH PROBST ET AL. (2003)

Wissensziele	
Normativ	Das Schaffen von Voraussetzungen für wissensorientierte Ziele im strategischen und operativen Bereich, die sich auf eine wissensbewusste Unternehmenskultur beziehen, erfordert das „Commitment“ des Topmanagements.
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> - Inhaltliche Bestimmung organisationalen Kernwissens - Definieren des angestrebten Kompetenzportfolios - Festlegung der Haupthebel des Kompetenzaufbaus
Operativ iv	Das Übersetzen normativer und strategischer Wissensziele in konkrete Wissensziele sichert die Angemessenheit der Interventionen auf der jeweiligen Interventionsebene.

Quelle: eigene Darstellung nach Probst et al. (2003)

Den Ausgangspunkt für den *breiten* Wissensmanagementbegriff für die vorliegende Arbeit könnte die Aussage von North (2002) bilden, nach der Wissensmanagement als eine Öffnung nach Außen und nach Innen betrachtet wird. Dieser Ansatz berücksichtigt die wechselseitigen ständigen Interaktionen zwischen internen und externen Grenzen eines Unternehmens. Die Kunden, Lieferanten und Allianzpartner erhalten dabei als Träger des externen Know-hows einen besonderen Stellenwert. Damit dient das Konzept des Wissensmanagements der Erfüllung der Unternehmensziele insgesamt und kann als „*wissensorientierte Unternehmensführung*“ oder „*die Verwaltung des Produktionsfaktors Wissen*“¹¹⁴ bezeichnet werden. Von dieser theoretischen Grundannahme ausgehend, könnte ein breiteres Verständnis des Wissensmanagements mit normativer und strategischer Zielsetzung des Wissens in Einklang gebracht werden:¹¹⁵ Die normativen Wissensziele richten sich auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur, in der Teilung und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten die Voraussetzungen für ein effektives Wissensmanagement schaffen. Die strategischen Wissensziele stellen das „Kernwissen“ einer Organisation in den Mittelpunkt und befassen sich so mit dem zukünftigen Kompetenzbedarf (Kompetenzportfolio) eines Unternehmens.¹¹⁶

Das breite Verständnis des Wissensmanagements spiegelt sich zum Beispiel in der Definition von Herbst (2000) wider. Nach seiner These lässt sich Wissensmanagement als komplexes strategisches Führungskonzept betrachten, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet. Aus dieser Perspektive kann die Definition von Voss und Gutenschwager (2001) auch als das breite Verständnis angesehen werden:

„Wissensmanagement ist die wirtschaftliche (effiziente) Planung, Beschaffung, Verarbeitung, Distribution und Allokation von Informationen als Ressource zur Vorbereitung und Unterstützung

¹¹⁴ Vgl. Weggeman (1999).

¹¹⁵ Vgl. Probst et al. (2003).

¹¹⁶ Vgl. Lehner (2000).

von Entscheidungen (Entscheidungsprozessen) sowie die Gestaltung der dazu erforderlichen Rahmenbedingungen.“¹¹⁷

Im Rahmen dieser Untersuchung ist es unabdingbar, eine weitere Abgrenzung vorzunehmen und sich mit dem engen Begriff des Wissensmanagements zu befassen. Unter einer methodologischen Perspektive bleibt anzumerken, dass gerade das engere Verständnis des Wissensmanagements für die Aufstellung des eigenen Konzepts am relevantesten erscheint. Das engere Verständnis des Wissensmanagements wird mit der operativen Zielsetzung nach der Definition von Probst et al. (2003) (vgl. Tabelle 2) gleichgesetzt. Die operative Zielsetzung steht für die praktische Umsetzung des Wissensmanagements und konkretisiert somit die normativen und strategischen Zielvorgaben. Die Grundlagen für die Abgrenzung des engen Begriffs des Wissensmanagements bilden dessen Teilaspekte, die bereits erwähnt wurden.¹¹⁸ Da eine deutliche Abgrenzung zwischen den Wissenszielen in der Literatur bereits vorgenommen worden ist,¹¹⁹ werden diese theoretischen Grundannahmen im Rahmen dieser Untersuchung übernommen und als Grundlage für die Erarbeitung einer geeigneten Begriffsabgrenzung instrumentalisiert.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird der Schwerpunkt vorwiegend auf die operative Zielsetzung gelegt. In diesem Zusammenhang ist es relevant zu hinterfragen, welche Abläufe und Abteilungen wissensabhängig sind, welche Mechanismen der Weitergabe von Wissen es im Unternehmen (in einem bestimmten Unternehmensbereich) gibt und welche Probleme auf den Organisations-, Produktions- und Verwaltungsebenen feststellbar sind, die den Unternehmenserfolg beeinträchtigen. Gerade solche Fragen prägen den engen Wissensmanagementbegriff und können als Fokus der vorliegenden Untersuchung bezeichnet werden.

1.2.4 Informationsmanagement vs. Wissensmanagement

Vor dem Hintergrund der definitorischen Abgrenzung des Wissensmanagements scheint es angebracht, sich in einem weiteren Schritt der Diskussion dem Zusammenhang von Informations- und Wissensmanagement zuzuwenden. In der Forschung wird die Grenze oft als fließend betrachtet: Das Informationsmanagement liegt dem Wissensmanagement zu Grunde: Weggeman (1999) weist zum Beispiel darauf hin, dass sich der Prozess des Wissensmanagements ohne die ständige Erzeugung neuen Wissens auf Informationsmanagement reduzieren lässt. Der Argumentation von Thiel (2002) zufolge ist der Wissenstransfer identisch mit dem Informationstransfer. Die Grundvoraussetzung dafür ist, dass die Information für die Modifikation der empfangenen Wissensbasis geeignet ist und erfolgreich erlernt werden kann. Manche Forscher tendieren sogar dazu, den Begriff

¹¹⁷ Voss/Gutenschwager (2001), S. 70.

¹¹⁸ Wissensidentifikation, Wissenserwerb (Wissenschaffung), Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung und Wissensbewertung, Wissensbeschaffung, Wissensentwicklung, Wissenstransfer, Wissensaneignung, Wissensweiterentwicklung.

Wissensmanagement durch den Begriff Informationsmanagement zu substituieren, indem die Ziele des Wissensmanagements (wie Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens zu einem aktiven und offenen Informationsverhalten oder schnelle und wirtschaftliche Ermittlung individueller Informationsbedarfe) als Ziele des Informationsmanagements formuliert werden.¹²⁰ Diese Beobachtung führt leicht zu der Feststellung, dass Informations- und Wissensmanagement in einem integrierten Zusammenhang gesehen werden können.

Als Grundlage für die definitorische Abgrenzung zwischen Informations- und Wissensmanagement kann das von Hansen et al. (1999) eingeführte Personifizierungs- und Kodifizierungsparadigma dienen. Da die Personalisierungsstrategie mit dem Transfer des impliziten Wissen und die Kodifizierungsstrategie mit dem Transfer des expliziten Wissens gleichgesetzt werden kann, behaupten manche Forscher,¹²¹ dass der Transfer des expliziten Wissens via Kodifizierung dem weniger komplexen Bereich des Wissensmanagements – nämlich dem Informationsmanagement (bzw. Daten- und Content Management) – zugeordnet werden kann. Dieser Argumentation folgend, kann von der leicht überspitzten Annahme ausgegangen werden, dass den Gegenstand des Wissensmanagements ausschließlich der Transfer des impliziten Wissens mittels Vernetzung der Wissensträger bilden kann.

Doch wenn der soziale Charakter (die soziale Prägung) des Wissensphänomens weitgehender berücksichtigt wird, erweist sich diese Trennung als eine viel zu grobe Vereinfachung des komplexeren Zusammenhangs. Die Kodifizierungsstrategie von Unternehmensberatungen, beschrieben von Hansen et al. (1999) ist zwar mit Informationsmanagement vergleichbar, setzt aber dafür zu viel auf das Lernen und die Akkumulation von Erfahrung: Hansen et al. (1999) warnen davor, die beiden Strategien parallel einzusetzen, und schlagen vor, diese zumindest isoliert in voneinander unabhängigen Geschäftseinheiten zu betreiben. Diese Annahme erweist sich als ausschlaggebend für die vorliegende Untersuchung, indem sie es ermöglicht auf das Verständnis eines integrierten Zusammenhangs zwischen Information, Wissen und Kommunikation einzugehen. Der Schwerpunkt der Theoriebildung des Wissensmanagements verschiebt sich dabei auf die Prozessorientierung, in deren Rahmen die Betrachtung der Beziehungen zwischen Wissensträgern im Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Die Anerkennung der Relevanz dieser Interaktion bildet den Ausgangspunkt für die Netzwerkorientierung.

Die gestiegene Aufmerksamkeit zu dieser Forschungsrichtung ist unter anderem auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Komplexität der Wissenskoordination im Unternehmen schon längst das Niveau überschritten hat, wenn das Wissen nur gesammelt und gespeichert werden kann. Vielmehr geht es um die Suche nach Möglichkeiten, das individuelle Wissen auf

¹¹⁹ Vgl. Probst et al. (2003).

¹²⁰ Vgl. Schwarze (1998).

¹²¹ Vgl. Roschelle (1996); Davenport/Prusak (1998); Hildreth et al. (1999).

der Ebene der Mitarbeiter zu *vernetzen*. Swan (2001) spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit der Wendung von der Higher-up- zu der Lower-down-Perspektive und definiert die Rolle des Wissensmanagements über die Möglichkeit, Menschen mit den Menschen und Menschen mit Informationen zu *verbinden*.

Es wird mittlerweile anerkannt, dass die Ansätze, die Wissensmanagement mit Informationsmanagement gleichstellen, die organisationale Komponente weitgehend ignorieren und damit von einem reduzierten Verständnis des Wissensmanagements ausgehen.¹²² Die modernen Ideen des Wissensmanagements betonen somit immer mehr die sozio-pragmatische Herangehensweise. Die Forschung setzt immer mehr auf die Einbettung des sozialen Handelns in unternehmensspezifische Gruppenprozesse:

„[...]the primary goal of knowledge management is no longer a mere transmission of knowledge, but the facilitation of reconstruction of knowledge within the affected workforce.“¹²³

Ausgehend von der Annahme der sozial bedingten Konstruktion des Wissensphänomens wird im Weiteren der Versuch unternommen, das bestgeeignete Konzept des I-K-W-Managements aus der Netzwerkperspektive abzuleiten. Die Einbeziehung der Netzwerkperspektive wird im Rahmen der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit vor allem in Bezug auf die wissenstransferspezifischen Teilaspekte wie Wissensidentifikation, Wissensverteilung und Wissensnutzung diskutiert. In Anbetracht der Tatsache, dass das komplexe Phänomen des Wissensmanagements nicht nur in einen engen Zusammenhang mit dem Informationsmanagement gebracht wird, sondern auch die Einbeziehung der Netzwerk- und Transferperspektiven weitgehend impliziert, wird im Folgenden nach dem Zusammenhang zwischen Informations-, Wissens- und Kommunikationsmanagement gesucht.

1.3 Zusammenhang zwischen Informations-, Wissens- und Kommunikationsmanagement

Unter der Prämisse einer grundlegenden Kohärenz zwischen Informations- und Wissensmanagement erscheint die Einbeziehung der Grundprinzipien der Organisationslehre unabdingbar für die Präzisierung der eigenen Definition eines integrierten Konzepts des I-K-W-Managements. Im Mittelpunkt der Thesenbildung stehen dabei das Kommunikationsmanagement und dessen Wechselbeziehung mit dem Informations- und Wissensmanagement.

Im ersten Schritt gilt es, die wichtigsten Theorien der Organisationslehre zu untersuchen, um den wechselseitigen Zusammenhang zwischen Kommunikation und Organisation zu belegen. Darauf aufbauend wird es im zweiten Schritt möglich sein nachzuvollziehen, inwieweit das Kommunikationsmanagement und die Probleme der Unternehmenskommunikation mit den Aufgaben und Zielen des Informations- und

¹²² Vgl. Trier (2005), S. 54.

¹²³ Wyssusek et al. (2001), S. 224.

Wissensmanagements in Verbindung gesetzt werden können. Das Hauptaugenmerk liegt dabei, wie die obigen Ausführungen bereits andeuten, auf dem sozialen Phänomen der Netzwerkbildung.

1.3.1 Organisationale Theorie als Rahmenbedingung für I-K-W-Management

In institutioneller Hinsicht stellt eine Organisation ein Gebilde dar, in dem Organisationsteilnehmer miteinander interagieren, damit individuelle und ökonomische Ziele erreicht werden. Organisation steht als Oberbegriff für alle Arten von Institutionen, in denen Menschen zu einem bestimmten Zweck zusammenarbeiten.¹²⁴ Wie auch die Ausführungen bezüglich der sozialen Natur des Wissensphänomens implizieren, ist jedes Konzept des Wissensmanagements außerhalb von Organisationen, von Organisationsstrukturen und -prozessen undenkbar: Das Verständnis der Organisation gilt als unabdingbar für die Entwicklung von Wissensmanagement, und die Gestaltung der Instrumente des Wissensmanagements bezieht sich in erster Linie auf die Organisationsstruktur.¹²⁵ Diese These findet ihre Entsprechung in den modernen Definitionen, die unter Wissensmanagement die Schaffung einer intelligenten Organisation anhand von Kompetenzmanagement¹²⁶ oder sogar die Veränderung einer Organisation durch kontinuierliche Erneuerung der Wissensbasis des Unternehmens¹²⁷ verstehen. Ein erweitertes Verständnis dieses Zusammenhangs bedarf einer Betrachtung der Phasen der Entwicklung der Organisationstheorie, in denen die Kommunikation einen immer größeren Stellenwert einnimmt.

Je nachdem, wie die Rolle des Menschen in der Organisation verstanden wurde, lassen sich sechs Phasen der Entwicklung der Organisationslehre unterscheiden.¹²⁸ Die erste, psychologisch-technische Phase (1910-1920, Taylor) und die zweite, bürokratisch-administrative Phase (1920-1920, Weber) der Theoriebildung sehen den Menschen als Produktionsfaktor und definieren seine Aufgaben im administrativen Bereich. Die motivations- (1930-1940, Mayo, Roethlisberger, Dickson) und entscheidungsorientierten (1940-1950, Simon, March, Barnart, Kirsch) Herangehensweisen erkennen die Komplexität der Organisationsstruktur und sehen Motivation und eigenes Entscheidungsvermögen als wichtige Mechanismen des Organisationsmanagements. Die jüngsten Theorien leiten sich aus systemorientierten (1950-1970, Parson, Etzioni, Luhman, Bertalanffy) und interaktionsorientierten Ansätzen (1980-2000, Wieck) und setzen immer mehr auf die systemtechnische Unterstützung der menschlichen Interaktion im Rahmen einer Organisation.

Auf diese Art und Weise ergeben sich zwei Paradigmen der Organisation, die sich konsequent in zwei Wellen der Theoriebildung widerspiegeln. Organisation im Rahmen der

¹²⁴ Vgl. Freygang (1999).

¹²⁵ Vgl. Trier (2005), S. 64.

¹²⁶ Vgl. Willke (1996).

¹²⁷ Vgl. Snis (2001).

¹²⁸ Einen Überblick dazu bietet Wyssusek (2004).

ersten Forschungswelle wird als *rationales System* verstanden, das formal begrenzte, bürokratiebedingte soziale Strukturen aufweist. Diese geben die standardisierte Verhaltensweise der Organisationsmitglieder und -einheiten vor und etablieren sich unabhängig von individuellen Interessen.¹²⁹ Das zweite Paradigma des *natürlichen Systems*, das in der zweiten Forschungswelle zum Tragen kommt, betont dagegen die Prozess-orientierung oder anderes formuliert das interaktions- und prozessorientierte Verhalten der Mitarbeiter in einer Struktur, die sich permanent verändert und beeinflusst werden kann.¹³⁰ Diese Wende in der Theoriebildung kollidiert mit den sich immer schneller verändernden Umweltbedingungen (die in der Literatur unter dem Begriff Globalisierung firmieren und in Kapitel 2 thematisiert werden), die eine permanente Anpassung der formalen Organisationsstrukturen an die jeweilige Situation als strategische Anforderung stellen: Denn die festen Strukturen garantieren nicht mehr den wirtschaftlichen Erfolg und werden durch Prozesse ersetzt.¹³¹

Bereits in den früheren Konzepten, die unter Organisation ein natürliches System verstehen, wird die Wichtigkeit der sozialen Einbettung der Mitarbeiter betont, die im Kontext der steigenden Arbeitsteilung und Spezialisierung immer mehr an Bedeutung gewinnt.¹³² Das Konzept der informalen Organisation von Roethlisberger und Dickson (1947) lässt sich zum großen Teil von diesen Erkenntnissen inspirieren: Zum ersten Mal werden die *soziale Gruppe* als Basis der Organisation und die Möglichkeiten zu deren Beeinflussung einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Entscheidend erscheint vor diesem Hintergrund die Unterscheidung zwischen formalen und informalen Organisationsstrukturen.¹³³ Dieses Konzept besagt, dass die formale Organisation den informalen Strukturen oft nicht entspricht. Die informale Struktur wird durch persönliche Kommunikation geprägt: Es sind die tatsächlich in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse und Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern. Die Kooperation auf dem informalen Niveau (beeinflusst durch Machtverteilung, persönliche Beziehungen, Werte, Motivation, Einstellungen, Bedürfnisse usw.) trägt wesentlich dazu bei, dass die formale Struktur sich bewährt oder auch als ineffizient erweist. Der Schwerpunkt des Managements wird somit in der Untersuchung der Relation zwischen formalen und informalen Strukturen gesehen.¹³⁴ Parallel zu formalen Organisationsstrukturen, die Hierarchie, Formalisierung und Zentralisierung als Mechanismen der Kontrolle und Beeinflussung und Regulierung der Beteiligten sicherstellen, spiegeln die informalen Organisationsstrukturen das tatsächliche Handlungsmuster der Organisationsmitglieder wider und tragen wesentlich dazu bei, dass die Veränderungsprozesse

¹²⁹ Vgl. Scott (1986).

¹³⁰ Vgl. ebd.; Kieser/Kubicek (1992).

¹³¹ Vgl. Ricken (2005).

¹³² Vgl. Durkheim (1977).

¹³³ Vgl. Wald (2003).

¹³⁴ Vgl. Scott (1986).

ihren Anlauf nehmen und somit den Erhalt, die Steuerung und Entwicklung von Organisationen beeinflussen.¹³⁵

Die Konvergenz zwischen formalen und informalen Organisationsstrukturen kann auf die Theorie der Strukturierung¹³⁶ zurückgeführt werden, die die Ambivalenz der sozialen Struktur verdeutlicht: Die sozialen Strukturen schränken einerseits die individuellen Handlungsmöglichkeiten durch Restriktionen ein, andererseits ermöglichen sie dadurch die Handlungsoptionen. Die sozialen Akteure greifen in ihrem Handeln auf bestimmte Strukturen zurück und produzieren damit die Bedingungen, die ihr Handeln wiederum ermöglichen.¹³⁷ Strukturen werden nicht als unabhängige Variablen bezeichnet, sondern vielmehr als Ergebnis individueller Handlungen.¹³⁸

Bereits in den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden Organisationen als Handlungssysteme aufgefasst, die durch Kommunikation koordiniert werden.¹³⁹ Mit der steigenden Komplexität der Organisationstheorie, die sich zum großen Teil Richtung Systemtheorie¹⁴⁰ entwickelt hat, werden Organisationen immer mehr als soziale Systeme verstanden, die durch Kommunikation konstituiert werden¹⁴¹ und sich durch gewisse Regelmäßigkeiten bzw. Ordnung auszeichnen.¹⁴² Unter einem sozialen System Organisation wird ein Zusammenhang sinnhaft aufeinander bezogener Kommunikationen subsumiert. Kommunikation wird dabei als dreistufiger Selektionsprozess von Sinn interpretiert, der Informations-, Mitteilungs- und Verstehselektion von Sinn beinhaltet. Organisation als soziales System produziert und reproduziert sich selbst als autopoetisches System durch fortlaufende eigene Kommunikation, d. h. durch selbstreferentielles Prozessieren der System-Umwelt-Differenz.¹⁴³ Solche Systeme funktionieren nach dem Prinzip der Minimierung von Unsicherheit, welche sich durch Kontrolle der Entscheidungsbedingungen und Entscheidungsergebnisse auf der Basis festgelegter Rollenerwartungen konstituiert.¹⁴⁴ Die entscheidende Rolle von Kommunikation für informelle Organisationsstrukturen rückt somit in den Mittelpunkt der Organisationsforschung.¹⁴⁵ Der Kommunikationsbegriff wird vor diesem Hintergrund aus einer interaktionstheoretischen Perspektive betrachtet und im Kontext einer Reziprozitäts-bedingten Interdependenz definiert.¹⁴⁶

Kommunikation dient in erster Linie der Koordination von Organisationsmitgliedern. Koordination als ein wichtiges Prinzip der Unternehmensorganisation (neben Arbeitsverteilung)

¹³⁵ Vgl. Lang (2004).

¹³⁶ Vgl. Giddens (1995).

¹³⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach (2003).

¹³⁸ Vgl. Coleman (1986).

¹³⁹ Vgl. Barnard (1938).

¹⁴⁰ Die Systemtheorie (Bertalanffy 1950; Grochla 1966) leitet sich von der Kybernetik und Informationslehre ab und untersucht die Komplexität und Interdependenz zwischen Systemelementen. Die Systemtheorie wird aus soziologischer Sicht von Parsons (1951) und Luhmann (1984) in Hinblick auf die Organisationsstrukturen und Interaktion zwischen Personen untersucht.

¹⁴¹ Vgl. Luhmann (1984).

¹⁴² Vgl. Scott (1986), S. 124.

¹⁴³ Vgl. Luhmann (1984).

¹⁴⁴ Vgl. ebd. (2000).

¹⁴⁵ Vgl. Baecker (2005).

¹⁴⁶ Vgl. Watzlawick et al. (1969), S. 53 ff.; Bolten (1999), S. 28.

wandelt sich mit der steigenden Komplexität von der wechselseitigen interaktiven Kooperation (informale Kommunikation) zu der hierarchischen Koordination (formale Kommunikation) und zu der Standardisierung als Koordinationsmechanismus. Als nächster Schritt beobachtet Mintzberg (1992) jedoch den Rückgang zu der wechselseitigen Kooperation. Unmittelbar wird damit die Wichtigkeit der Kooperation in Expertennetzwerken bei der steigenden Komplexität belegt. Dieser Gedanke wird bei Baecker (2005) verdeutlicht, der eine Lösung für die Komplexitätsbewältigung in der Verlagerung des Gewichtes von den bürokratischen Strukturen zu Kommunikations- und Netzwerkstrukturen sieht. Kommunikation als zentraler Form zwischenmenschlicher Interaktion wird die Funktion der Wissensvermittlung in Netzwerken zugeschrieben. Sie wird als „*Pulsschlag*“ von Wissensnetzwerken bezeichnet, welche die Existenz von Wissenstransfer konstituiert.¹⁴⁷

Zusammenfassend wurde in diesem Abschnitt aufgezeigt, dass das für die vorliegende Untersuchung im Zentrum stehende Netzwerkparadigma (das wie in obigen Auslegungen aufgezeigt den Unterschied zwischen Wissens- und Informationsmanagement ausmacht, indem es den sozialen Charakter in den Prozess des Wissensmanagements einbringt) bei der Betrachtung von Organisation und Kommunikation in Organisationen eine konstituierende Rolle spielt.

1.3.2 Kommunikationsmanagement

Der Schwerpunkt der hier vorgestellten Überlegungen liegt auf dem Kommunikationsmanagement und insbesondere auf den Problemen der Unternehmenskommunikation. Dieser Perspektivenwechsel bildet eine wichtige Voraussetzung für die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes bzw. für die Erstellung des angestrebten Konzepts des I-K-W-Managements.

Es wird an dieser Stelle nun verdeutlicht, dass der Kommunikationsbegriff differenziert betrachtet werden soll: Der „Managementkontext“ dieser Arbeit impliziert weitgehend, dass es sich um Unternehmenskommunikation handelt, die nur im Rahmen eines sozialen Systems „Organisation“ denkbar und auf die Interaktion der Komponente dieses Systems angewiesen ist. Damit sind die Träger der Unternehmenskommunikation gemeint, die grob in drei Personengruppen aufgeteilt werden können: das Management, die Mitarbeiter und die Kunden.¹⁴⁸

Unter Unternehmenskommunikation wird dabei die Gesamtheit der kommunikativen Handlungen in einer Organisation verstanden, „[...] bei denen Informationen vermittelt Medienangeboten anderen mitgeteilt werden und darauf bezogene Verstehenshandlungen als Reaktion entstehen [...]“.¹⁴⁹ Sie ist deswegen die „Gesamtheit sämtlicher

¹⁴⁷ Vgl. Pardon (2006), S. 83 f.

¹⁴⁸ Vgl. Bruhn (1995).

¹⁴⁹ Vgl. Maier (2004), S. 55.

*Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.*¹⁵⁰ Entscheidend ist dabei die zeitliche, örtliche, personal- und umgebungsorientierte soziale Einbettung der Prozesse der Unternehmenskommunikation. Die Ausbildung von kognitiven Handlungsschemata im Rahmen des sekundären Sozialisierungsprozesses (in einem Prozess organisationaler Sozialisation) im Unternehmen ist vor allem von sozialen Ordnungsmustern bestimmt und einem personalen Verstehen und Verhalten vorgelagert.¹⁵¹

Das Interesse dieser Arbeit widmet sich vor allem der *internen* Kommunikation und genauer gesagt Mitarbeiterkommunikation und -interaktion und lässt somit die externe (marktgerichtete) Kommunikation, Kundenkommunikation und -interaktion sowie den unternehmensgerichteten Mitarbeiter- und Kundendialog weitgehend unberücksichtigt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird vor diesem Hintergrund vor allem das organisationale Verständnis der Unternehmenskommunikation fokussiert, das als „*Austausch von Informationen zwischen organisatorischen Einheiten*“ aufgefasst wird.¹⁵² Helm und Meiler (2003) definieren interne Kommunikation in diesem Zusammenhang mit dem Abstimmungsbedarf der Zielhierarchie eines Unternehmens, die in vertikaler und horizontaler Sicht koordiniert werden muss.¹⁵³

Das übergreifende Verständnis der Kommunikationsprozesse und die sich daraus ableitende Möglichkeit, die Kommunikationsdefizite zu erkennen, zählen zu den wichtigsten Aufgaben des Kommunikationsmanagements. Bruhn (1995) unterscheidet zwischen sechs möglichen Ebenen der Kommunikationsdefizite, die obwohl in erster Linie im Bereich PR (Öffentlichkeitsarbeit) anwendbar sich im Rahmen dieser Arbeit für die spezielle Untersuchung von internen Kommunikationsprozessen (Informationsflüssen) adaptieren lassen (vgl. Abbildung 10). Die Kommunikationsdefizite resultieren aus den nicht miteinander abgestimmten kommunikativen Maßnahmen und lassen sich von dem Ort (Unterscheidung zwischen interner und externer Kommunikation) und der Ebene der Kommunikation (horizontale und vertikale Kommunikation) ableiten. Das Problem der Abstimmung zwischen der internen und externen Ebene der Kommunikation bzw. die klassische Diskrepanz zwischen mitarbeiter- und marktgerichteten Informationen gerät weniger in den Fokus dieser Arbeit. Abgegrenzt wird außerdem die externe Kommunikation auf der horizontalen (Einsatz von unterschiedlichen marktbezogenen Kommunikationsinstrumenten in unterschiedlichen Verkaufsstellen) und vertikalen Ebene (Abstimmung zwischen dem Unternehmen und dem Absatzmittler, z.B. externe Lieferanten, Reisebüros etc.).

Die Problematik der Abstimmung zwischen horizontaler und vertikaler Ebene, oder anders formuliert die Abstimmungsprozesse innerhalb und zwischen verschiedenen Abteilungen im

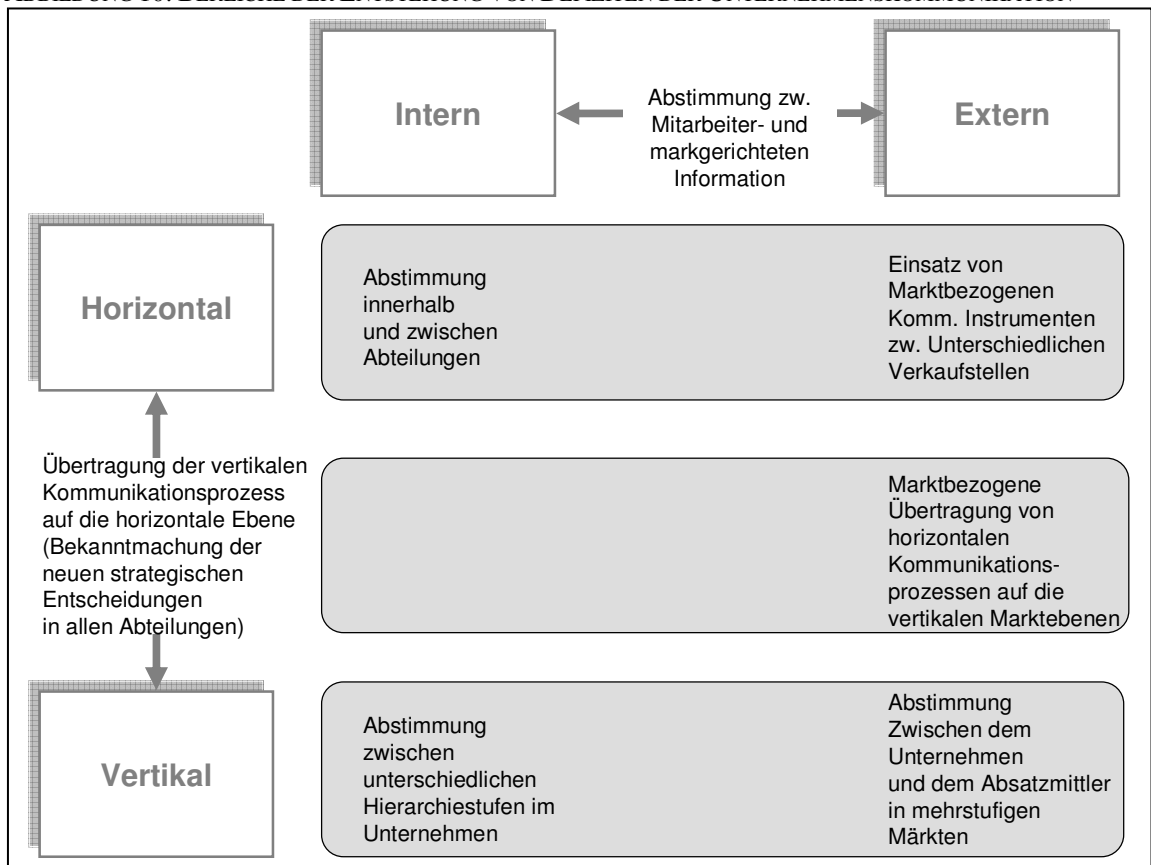
¹⁵⁰ Vgl. Bruhn (1995), S. 12.

¹⁵¹ Vgl. Schuh (1989).

¹⁵² Vgl. Frese (1995), S. 16.

Unternehmen scheinen dafür eine Herausforderung für das Kommunikationsmanagement zu bilden, weil in diesem Fall eine bedeutende Rolle dem Wissensmanagement zugewiesen wird. Während sich der vertikale Informations- und Wissensfluss auf die Übertragung von Informationen und Wissen zwischen Vorgesetztem und Untergebenem bezieht, fokussiert der horizontale Informations- und Wissensfluss auf den Informations- und Wissenstransfer zwischen hierarchisch gleichgestellten Organisationsmitgliedern.¹⁵⁴ Wissenstransfer kann somit als ein komplexer Prozess bezeichnet werden, welcher mehrere ineinandergreifende, jedoch analytisch voneinander abgrenzbare Kommunikationskanäle einbezieht.¹⁵⁵ Die interne Kommunikation in einem Unternehmen befasst sich mit zwischen den Unternehmensmitgliedern stattfindenden Prozessen der Übermittlung von Informationen sowie den damit verbundenen vor- und nachgelagerten Aktivitäten.¹⁵⁶

ABBILDUNG 10: BEREICHE DER ENTSTEHUNG VON DEFIZITEN DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (1995), S. 10-12

Der Schwerpunkt dieser Arbeit wird in diesem Zusammenhang auf interne vertikale Kommunikation gelegt, die als Abstimmungsbedarf zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen aufgefasst werden kann. Eine tragende Bedeutung kommt dabei der Untersuchung der internen horizontalen Kommunikation zu, die die Abstimmung innerhalb und

¹⁵³ Vgl. Helm/Meiler (2003).

¹⁵⁴ Vgl. Kubicek/Welter (1985), S. 799; Spieß/Winterstein (1999), S. 55.

¹⁵⁵ Vgl. Powell/Smith-Doerr (1994), S. 375.

¹⁵⁶ Vgl. Sonntag et al. (2005), S. 46 in Anlehnung an Winterstein (1998).

zwischen Abteilungen thematisiert. Das Paradigma der horizontal-vertikalen Kommunikation kann sowohl aus der internen als auch aus der externen Perspektive betrachtet werden.

Von Interesse erscheint vor allem die Abstimmung von vertikal gesteuerten Kommunikationsprozessen (neue strategische Entscheidungen der Führungsebene) auf der horizontalen Ebene (Bekanntmachung über alle betroffenen Unternehmensabteilungen). Die Übertragung der marktbezogenen horizontalen Kommunikationsprozesse auf der vertikalen Marktebene (z.B. die Abstimmung im Einsatz von Prospekten oder Direktmarketingaktionen) wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Zusammenfassend kann der Grund dieser stringenter Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes wie folgt formuliert werden: Die Integration von Kommunikations-, Informations- und Wissensmanagement lässt sich am besten im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation analysieren und illustrieren. Die Berücksichtigung dieser Integration im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation würde den Forscher dazu bringen, solche Organisationsformen wie strategische Allianzen und Unternehmenskooperationen genau in Betracht zu ziehen. Dieses Vorhaben würde in den Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht passen.

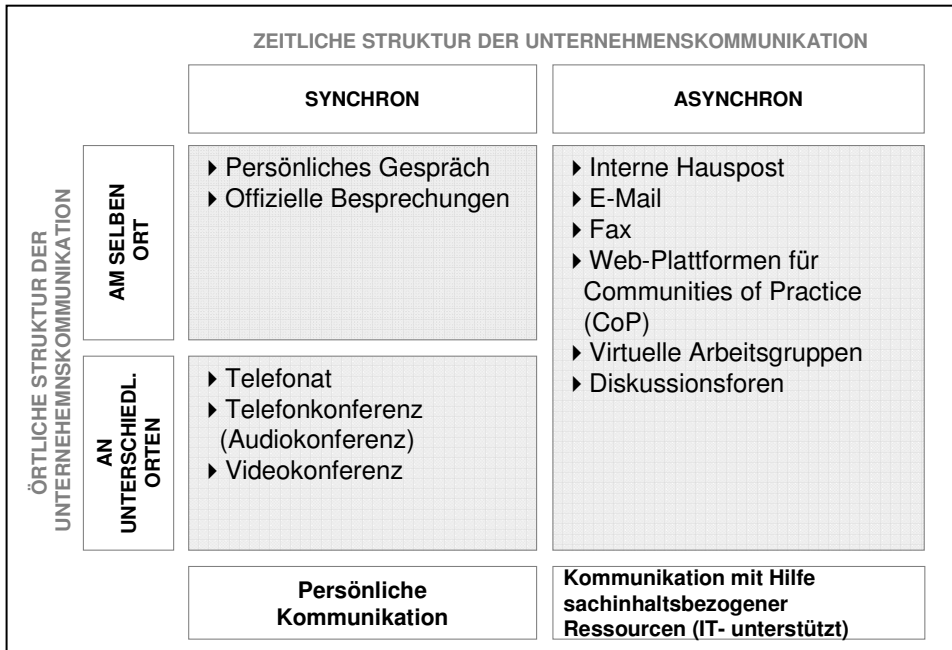
Zu den Überlegungen bezüglich der Analyse von Defiziten der Unternehmenskommunikation wird die Differenzierung nach den folgenden Parametern hinzugefügt: synchrone vs. asynchrone Kommunikation und persönliche vs. sachliche Kommunikation.¹⁵⁷ Die Komplexität unterschiedlicher Kommunikationssituationen im Unternehmen, die sich in einem Kontinuum der zeitlichen und örtlichen Struktur der Unternehmenskommunikation abspielen, birgt ein Problempotenzial, das in Abbildung 11 verdeutlicht werden kann.

Synchrone Kommunikation lässt sich durch eine flexible (individual-, aufgaben- und kontextspezifische) Aufmerksamkeitsfokussierung auf Teilmengen verfügbarer Information charakterisieren. Im betrieblichen Kontext zeigt die synchrone Kommunikation gewisse Defizite auf. Diese lassen sich dadurch kennzeichnen, dass die einzelnen Ressourcen über eine eher geringe Informationsdichte verfügen (zeitlich oder räumlich) und durch eine Formalisierung ausgeglichen bzw. ergänzt werden müssen.

Komplexe Kommunikationssituationen mit komplexen Aufgabenstellungen und mehreren Teilnehmern können nicht alleine durch synchrone Kommunikation unterstützt werden. Das Ergänzen bzw. das Formalisieren geht zu Gunsten der Verarbeitungs-kapazität und erhöht dadurch die Transaktionskosten.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Vgl. Springer (2000).

ABBILDUNG 11: STRUKTUR DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Springer (2000), S. 41

Eine weitere Herausforderung der synchronen Kommunikation an demselben Ort in der Form einer Besprechung zum Beispiel ist die Tatsache, dass sich solche Sitzungen oft nicht an einem offenen Dialog orientieren, sondern an Besserwissen, Machtkämpfen und einer destruktiven Argumentation.¹⁵⁹ Weil sich der Dialog als interaktive und symmetrische Kommunikationsform am besten für den Wissensaustausch und die Wissensteilung eignet, wird in der Kommunikationsforschung die Idee von Wissensdialogen diskutiert. Unter einem Wissensdialog verstehen Menges und Eppler und Reinhardt (2004) „[...] *partizipative Gespräche zwischen gleich-berechtigten Sachkundigen über Analyse, Werte, Verfahren, Prognosen oder Erfahrungen, die sowohl analytische Rationalität als auch emotionale Authentizität miteinander verbinden.*“¹⁶⁰

Die Möglichkeiten asynchroner Kommunikation entwickeln sich parallel zu der Loslösung der gemeinsamen Arbeit von raumzeitlichen Restriktionen, die auf die Probleme der quantitativen Informationsüberlastung zurückzuführen sind.¹⁶¹ Das Problem bei dieser Kommunikationsform wird in erster Linie auf der Ebene der Verarbeitung festgestellt: Die Verarbeitungskapazitäten der Mitarbeiter reichen nicht aus, um alle eingegangenen Informationen abzuarbeiten (Informationsflut).¹⁶² Das Fehlen der persönlichen Komponente, die Verschiebung der Reaktionszeiten bei der Interaktion zwischen Sender und Empfänger könnten auch als Nachteil angesehen werden. Grundlegend für die Analyse von Kommunikationsproblemen ist die folgende Aussage:

¹⁵⁸ Mehr dazu in Kapitel 2.

¹⁵⁹ Menges/Eppler (2004), S. 88-89 erläutern verschiedene „Gesprächsfallen“ der ineffektiven Gespräche, die von uniformem Gruppendenken und Pseudokonsens bis zur mangelnden Übereinstimmung bezüglich der Ziele eines Gesprächs variieren.

¹⁶⁰ Vgl. Menges/Eppler (2004), S. 90.

¹⁶¹ Vgl. Boos (2000), S. 86.

„[...] mit zunehmender Unternehmungsgröße nimmt auch die Kommunikationsstruktur des Unternehmens komplexere Formen an, was die Transparenz tendenziell beeinträchtigt.“¹⁶³

Die Auflistung dieser Probleme wird in der Literatur als Argument für die Einführung von integrierten „Informations- und Kommunikationsdiensten“ instrumentalisiert.¹⁶⁴ Weitgehend unberücksichtigt bleiben dabei einerseits die Lösungen für die Gestaltung des gewünschten Informationstransfers und andererseits die Förderung von motivatorischen Anreizen für Wissenstransfer. Alleine die Anforderung, *„einmal erzeugte Information mit den verschiedenen Kommunikationsfunktionen zu nutzen und weiter zu verarbeiten“¹⁶⁵*, ist viel mehr auf eine wissensmanagementspezifische als nur auf eine technisch relevante Lösung angewiesen.

Aufgrund dieser Überlegungen wird im Rahmen dieser Arbeit unterstellt, dass die Koordination von unterschiedlichen Kommunikationsformen im Unternehmen oder besser gesagt die Überwindung der Diskrepanz zwischen persönlicher und synchroner und sachlicher und asynchroner Kommunikation zum großen Teil zu den Aufgaben des Wissensmanagements gezählt werden soll. In Anbetracht des oben verdeutlichten Zusammenhangs zwischen Information, Kommunikation und Wissen kann behauptet werden, dass die Reduzierung dieser Problematik bis auf die technische Dimension nicht als ausreichende Problemlösung qualifiziert werden kann. In diesem Zusammenhang stellt sich unmittelbar die Frage nach dem integrierten Konzept von Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement, die im nächsten Abschnitt zu beantworten versucht wird.

1.3.3 Integriertes Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagementkonzept

Bei der Diskussion über die Integrationsmöglichkeiten von Kommunikations-, Wissens- und Informationsmanagement wird der Integrationsbegriff von Krüger (1984) instrumentalisiert. Er definiert Integration als Aktionsgefüge, in dem die einzelnen Teile ex ante wechselseitig aufeinander bezogen sind und die Einzelprobleme durch Integration im Sinne eines Gesamtoptimums gelöst werden. Die Teile müssen ein integraler, also ein nicht wegzudenkender, Bestandteil des Ganzen sein. Die Integration eines Systems ist somit über die Existenz bestimmter Relationen definiert.¹⁶⁶

Im Sinne dieser Definition kann davon ausgegangen werden, dass getrennt gesehen Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement Defizite aufweisen, die nur in einer Integrationsform gelöst werden können. Das tiefgreifende Verständnis der Vernetzung der Mitarbeiter, des Aufbaus der informellen Organisationsstrukturen spielt die gleich wichtige Rolle sowohl für ganzheitliches Kommunikationsmanagement als auch für die Etablierung des Wissensmanagements an der Stelle des Informationsmanagements. Die Definition eines

¹⁶² Vgl. Springer (2000), S. 47.

¹⁶³ Macharzina (1990), S. 167.

¹⁶⁴ Vgl. Springer (2000).

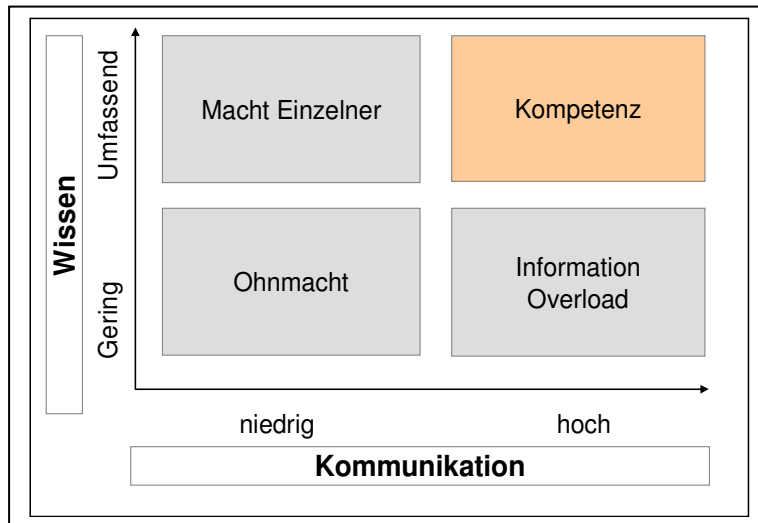
¹⁶⁵ Springer (2000), S. 43.

¹⁶⁶ Vgl. Esser (2000), S. 262.

ganzheitlichen Konzepts impliziert die Schaffung der Gestaltungsdimensionen für die optimalen Entstehungs- und Verwertungsbedingungen für die Ressource Wissen.¹⁶⁷ Diese reichen von zentralen wirtschaftlichen Unterstützungsfunktionen wie Führung, Personalmotivation und -entwicklung bis zur Erschließung der technischen und organisatorischen Infrastruktur.

Diese These wird bei der Erforschung der Möglichkeiten der Wissenskoooperation deutlich, die „[...] eine personenzentrierte Kommunikation und konstruktive Rückkopplungen zwischen den Beteiligten erfordert.“¹⁶⁸ Die Vermittlung von Wissen geschieht kommunikativ.¹⁶⁹ Claassen (2006) setzt Wissen und Kommunikation in einen Zusammenhang, indem er plakativ darstellt, dass geringe Kommunikation in Kombination mit umfassendem Wissen zu einer Macht einzelner Personen führt, eine hohe Ausprägung der Kommunikation in Kombination mit einem geringen Wissensniveau dagegen in einem „Information Overload“ endet (vgl. Abbildung 12):

ABBILDUNG 12: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN WISSEN UND KOMMUNIKATION



Quelle: Claassen (2006), S. 207

Die Entstehung von Kompetenz ist nach seiner These erst dann gewährleistet, wenn „hinlänglich umfassendes Wissen sorgfältig kommuniziert wird.“¹⁷⁰ Diese These scheint allerdings nicht differenziert genug zu sein, indem der Kompetenzbegriff zu pauschal verwendet wird. Es wird im Rahmen dieser Arbeit unterstellt, dass in diesem Kontext eine spezielle Art von Kompetenz gemeint wird, die in Kapitel 3 in Hinblick auf die Analyse von Erfolgsfaktoren des I-K-W-Managements untersucht wird.

In Anbetracht der Überlegungen dieses Kapitels scheint es beinahe unmöglich zu sein, Informations-, Wissens- und Kommunikationsmanagement im Unternehmen voneinander zu trennen. Die Vernetzung, die als soziales Konstrukt aufgefasst werden kann, rückt im institutionellen Kontext stets in den Vordergrund und fungiert als Bindeglied für die Integration von Informations-, Wissens- und Kommunikationsmanagementkonzepten. Wenn „Wissen

¹⁶⁷ Vgl. Helm et al. (2007), S. 213.

¹⁶⁸ Lembke (2006), S. 255.

¹⁶⁹ Vgl. Pardon (2006).

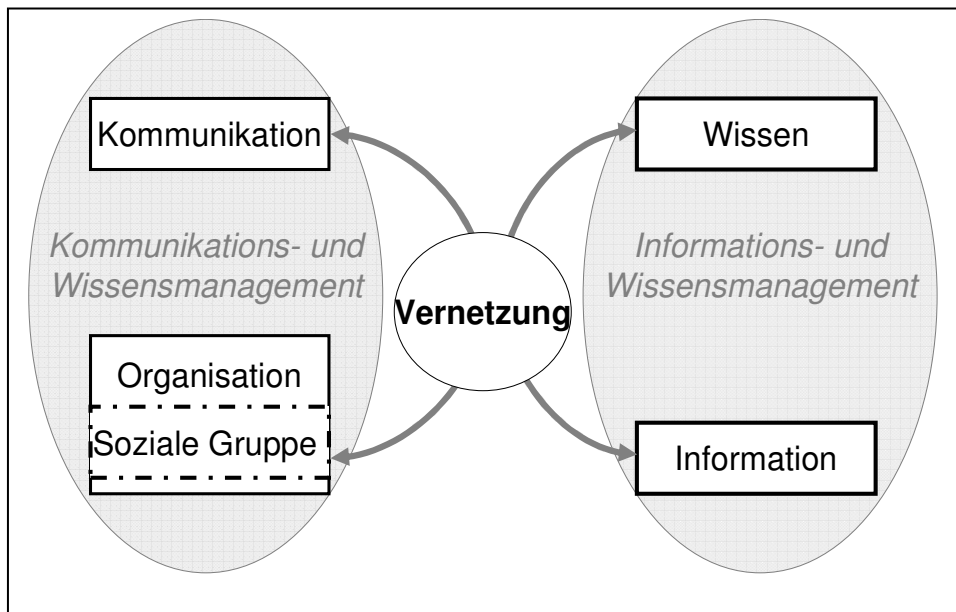
¹⁷⁰ Claassen (2006), S. 206.

managen“ in der modernen Wissensmanagementlehre als „Verantwortungsübernahme für einen geschäftsrelevanten Wissensfluss“ interpretiert wird, dann liegt es nahe, dass Wissensmanagement gleichzeitig die Verantwortungsübernahme für die Kommunikationsprozesse impliziert, die den Informations- und Wissensaustausch zu ihrem Gegenstand haben.¹⁷¹ Dieser Zusammenhang kommt in modernen Definitionen wie der von Howaldt et al. (2006: 214) deutlich zum Tragen:

„Wissensmanagement in Netzwerken erfordert die Organisation, Motivation und Befähigung zu schneller, direkter Kommunikation zwischen den personalen Wissensträgern über Organisationsgrenzen hinweg.“

Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass Informations- und Wissensmanagement als theoretisch-wissenschaftliches Konstrukt von Kommunikationsmanagement untrennbar ist. Dieser Zusammenhang kann in Abbildung 13 verdeutlicht werden. Dieses Konstrukt wird im Rahmen dieser Arbeit weiterhin fundiert, erweitert und empirisch nachgewiesen.

ABBILDUNG 13: ENTSTEHUNG EINES INTEGRIERTEN KONZEPTS DES I-K-W-MANAGEMENTS



Quelle: eigene Darstellung

¹⁷¹ Vgl. Schütt (2000), S. 118.

KAPITEL 2: AKTUALITÄT DES INFORMATIONS-, KOMMUNIKATIONS- UND WISSENSMANAGEMENTS

Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement im Zeitalter der Globalisierung

Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels

Das zweite Kapitel knüpft an den Titel der vorliegenden Arbeit an und geht der Frage nach, warum Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement, das (wie die Ausführungen des ersten Kapitels gezeigt haben) als ein integriertes Konzept gesehen werden, optimiert werden muss. Hinter dieser Frage verbirgt sich in erster Linie die Begründung der Aktualität der Forschung: Im Rahmen der *Warum*-Fragestellung wird somit der Versuch unternommen, das Konzept des I-K-W-Managements in einen dynamischen Kontext zu setzen. Diese Vorgehensweise zielt darauf ab, einerseits den integrativen Charakter des aufgestellten Konzepts zu erklären und andererseits einen phänomenologischen Rahmen für das punktuell angedeutete Netzwerkparadigma zu schaffen. Eine entscheidende Rolle soll dabei die Integration von Mikro- und Makrobetrachtungsperspektive spielen.

In diesem Kapitel wird die Aufmerksamkeit zuerst der Makroperspektive gewidmet, indem Globalisierung als ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Phänomen analysiert wird. Das Phänomen der Globalisierung wird in seiner Komplexität als jener dynamische Kontext betrachtet, in dem Information, Wissen und Kommunikation einen komplett neuen Stellenwert bekommen. In den Fokus tritt dabei die Erläuterung der Komplexität des wirtschaftlich-gesellschaftlichen Zusammenhangs, indem die Prägung der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft in eine wechselseitige Beziehung mit neuen Herausforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gebracht wird.

Es wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass sich die Notwendigkeit der Einführung und Optimierung des I-K-W-Managements aus der Änderung der Rahmenbedingungen ergibt, die eine ressourcenorientierte Betrachtung von Information und Wissen widerspiegelt. Aufbauend auf dieser Argumentation wird die Verengung der globalen Perspektive vorgenommen, die als ein langsamer stufenartiger Übergang auf die Mikroebene über die Konzeptualisierung des Netzwerkphänomens erfolgt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich zuerst mit der Frage, inwieweit strategische interorganisationale Vernetzung einerseits und intraorganisationale Vernetzung (in Form der Steigerung der Komplexität der internen Organisations- und Kommunikationsprozesse) andererseits als ein nachhaltiges Globalisierungsphänomen aufgefasst werden können. Diese Frage bedarf eines grundlegenden Klassifikationsrahmens des Netzwerkbegriffs. Unter einer phänomenologischen Sicht soll bereits an dieser Stelle angemerkt werden, dass der Netzwerkbegriff je nach Perspektive unterschiedlich ausgeprägt ist. Jansen (2003) weist darauf hin, dass der Netzwerkbegriff der

soziologischen Netzwerkanalyse von dem der Institutionenökonomik und des soziologischen Institutionalismus deutlich zu trennen ist.¹⁷² Um diese Differenzierung deutlich zu machen, wird in diesem Kapitel zuerst die zweite Perspektive unter die Lupe genommen, um darauf aufbauend erst im Kapitel 6 auf den soziologischen Netzwerkbezug zurückzugreifen. Im Rahmen dieser Arbeit wird die These aufgestellt, dass diese Perspektiven weitgehend ineinandergreifen und integriert betrachtet werden können.¹⁷³ Die neue Institutionenökonomik und der Transaktionskostenansatz werden die Erklärungsgrundlagen darstellen, aus welchen sich die Begründung der Relevanz des I-K-W-Managements ableiten lassen wird.

Im Interesse eines umfassenden Verstehens des Vernetzungsphänomens wird eine weitere Verengung der Perspektive vorgenommen und das Hauptaugenmerk dem Netzwerkparadigma in einer konkreten Organisation gewidmet. Dieser weitere Perspektivenwechsel ermöglicht es, die Dualität der formalen und informalen Organisationsstruktur zu verdeutlichen. In diesem Zusammenhang kommt der emergente Charakter von informalen Organisationsstrukturen zum Tragen, die als persönliche Interaktionsnetzwerke ausgelegt werden. Die emergente Prägung von informalen Netzwerken wird darauf aufbauend in Kapitel 5 an einem konkreten Beispiel präzisiert.

2.1 Das Globalisierungsphänomen aus wirtschaftlich-gesellschaftlicher Perspektive. Makroanalytische Betrachtungsebene

Die Globalisierung erhält in der betriebswirtschaftlichen Literatur stets einen herausragenden Stellenwert, indem es als ein unbestrittener pauschaler Ansatz, eine deskriptive Argumentationsgrundlage und ein „*Kampfbegriff der öffentlichen Diskussion*“¹⁷⁴ für die Einführung von neuen technischen Lösungen und/oder die Umgestaltung der Geschäftskonzepte instrumentalisiert wird.

Dabei werden in vielen wissenschaftlichen Beiträgen die Merkmale einer Entwicklung, eines Prozesses betont und auf das Wesentliche reduziert. So wird Globalisierung gerne mit der Erweiterung der geografischen Handelsdimension gleichgesetzt, indem unter Globalisierung eine starke internationale Verflechtung, die Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf den Weltmarkt verstanden wird.¹⁷⁵ Betont wird dabei die Entfaltung des enormen Potenzials der außerhalb Europas bestehenden und sich schnell entwickelnden großen Abnehmermärkte wie Asien.¹⁷⁶ Die internationale Vernetzung von Produktion und Beschaffung wird aus dieser Perspektive auch in Zusammenhang mit der Globalisierung gebracht, gemeint wird dabei allerdings ausschließlich die Erhaltung von wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen, die einen ausgewogenen Standortmix erlauben können.¹⁷⁷

¹⁷² Vgl. Jansen (2003), S. 11.

¹⁷³ Vgl. Weyer (2000).

¹⁷⁴ Münch (1998), S. 15.

¹⁷⁵ Vgl. Diez (2001).

¹⁷⁶ Vgl. Zühlke et al. (1998).

Die vorliegende Arbeit setzt sich vor diesem Hintergrund zum Ziel, bei der Fundierung des aufgestellten Konzepts des integrierten I-K-W-Managements auf die sporadischen Fassetten einer komplexen Entwicklung möglichst nicht zurückzugreifen, sondern das Konzept in einem dynamischen Zusammenhang aufzuzeigen. Es wird davon ausgegangen, dass eine integrative Vorgehensweise ermöglichen wird, das Globalisierungsphänomen als eine makroanalytische Bedingung für das mikroanalytische Netzwerkkonzept zu instrumentalisieren. Festgehalten sollen somit in erster Linie der gesellschaftliche und wirtschaftliche Kontext des Vernetzungsphänomens und dessen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Die vorliegende Arbeit lehnt sich dabei an übergreifende wissenschaftliche Konzepte der Globalisierung von Münch (1998) an, die Mikro- und Makroperspektiven verzahnt. Münch konzipiert Globalisierung zum Beispiel als einen übergreifenden Kontext, in dem *alles*, was irgendwo in der Welt geschieht, Auswirkungen an jedem anderen Ort der Welt hat:

„Die Welt wächst zusammen. Wirtschaftliche Transaktionen, politische Konflikte, kulturelle Traditionen und Solidaritäten sind nicht mehr an fest umrissene Lebensräume begrenzt, sondern beziehen den ganzen Erdball ein.“¹⁷⁸

Den Ausgangspunkt für die Diskussion um den wirtschaftlich-gesellschaftlichen Zusammenhang bildet die genauere Betrachtung der Bedeutung von Wissen, Information und Kommunikation, die durch einen strukturellen Wandel nachhaltig verändert wird.¹⁷⁹ Die Komplexität der Globalisierungstendenzen lässt sich auf drei ontologischen Ebenen nach Weggeman (1999) differenziert betrachten. Während auf der individuellen Ebene die Entwicklung von manueller Arbeit zu Wissensarbeit beobachtet wird, ist auf der Ebene des Unternehmens (oder Mesoebene) die Mutation von einem arbeitsintensiven Unternehmen mit umfassendem Qualitätsmanagement zu einem wissensintensiven Unternehmen mit integriertem Wissensmanagement zu vermerken. Die Gesamtveränderung des Umfelds wird darüber hinaus durch die Bewegung von einer Informationsgesellschaft zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft charakterisiert:

„Es scheint, dass sich unsere Zeit an der Schwelle zu einer Transformation befindet: wir gehen von einer industriellen Produktionsgesellschaft in eine Kommunikations-, Wissens-, Informationsgesellschaft über. [...] Dies bedeutet, dass eine andere Ressource für uns in Zukunft eine wichtige Quelle der Wertschöpfung werden wird.“¹⁸⁰

Die strukturellen Veränderungen, die sich abzeichnen, sind so gravierend, dass die Rede von einer neuen Gesellschaftsform durchaus angemessen zu sein scheint.¹⁸¹ Der fundamentale Wandel von der klassischen Industrie- zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft wird in seiner Bedeutung mit dem Umbruch von der Agrar- zur Industriegesellschaft verglichen.¹⁸² Kennzeichnend für dieses Gesellschaftsmodell ist, dass sich das Wissen als Produktionsfaktor

¹⁷⁷ VDA (2004), S. 13 f.

¹⁷⁸ Münch (1998), S. 12.

¹⁷⁹ Vgl. North (2002).

¹⁸⁰ Vgl. Karmasin (2003).

¹⁸¹ Vgl. Stehr (2001).

¹⁸² Vgl. Drucker (1999); Brose (2000); Pietsch et al. (2004).

von den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital immer mehr ablöst und zur Erlangung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten immer mehr in den Mittelpunkt des wirtschaftlichen Interesses rückt.¹⁸³ Guggenberger (1994: 3 ff.) betrachtet den langen Weg zur Dienstleistungsgesellschaft über den Zerfall der mythisch-religiösen Welterschließung, der den materiellen Produktionsprozess in den Mittelpunkt gestellt hat und eine systematische Trennung zwischen Arbeit und Vergnügen verursachte. Mit der langsamen Veränderung der Natur der Arbeit geht die industrielle Gesellschaft in ihre postindustrielle Phase über, in welcher die Arbeit immer weniger für die industrielle Sachgütererzeugung steht. Die Dienstleistungsgesellschaft lässt sich darüber hinaus durch eine breite Palette neuer Bedürfnisse charakterisieren:

„[...] bessere Bildung, bessere Krankenversorgung, vermehrte Rechtssicherheit, verlässliche Vorausschau und Daseinsvorsorge, soziale Sicherung, höhere Mobilität, breites Informationsangebot, großzügiges Wohnen, modische Kleidung, mehr Unterhaltung und Zerstreuung, mehr Reisen, Sport und immer aufwendigere Freizeitaktivitäten.“¹⁸⁴

Im Mittelpunkt dieser Entwicklung steht dabei eine kontinuierliche Individualisierung der Bedürfnisse, welche sich in der Zentralität des individuellen Wissens und Könnens und der individuellen Dienstleistung niederschlägt. Dieser Wandel wurde seit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert antizipiert. Die Manifestation der Auflösung des sozialen Gemeinsinnes und der Desintegration der Gesellschaft lässt sich in den Werken von Weber (1904) nachvollziehen, in welchen der Autor die Individualisierung des bürgerlich-kapitalistischen Ethos beobachtet.

Die ökonomische Erklärung der Entwicklung der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft basiert auf den Thesen der ökonomischen Theorie des Strukturwandels,¹⁸⁵ die sich bei der Betrachtung der Dynamik der wirtschaftlich-politischen Veränderungen auf das übliche Muster der „Dreissektorentheorie“ beruft. Gemäß dieser Hypothese wurde im Laufe der Entwicklung zu den modernen Gesellschaftsformen zuerst der primäre Sektor (die Landwirtschaft) von dem sekundären industriellen Sektor abgelöst. Schließlich ist der Anteil des sekundären Sektors zugunsten einer Expansion des tertiären Sektors geschrumpft. Zahlreiche Auffassungen hinsichtlich der Unterscheidung zwischen den Grenzen des Übergangs von einem Sektor zu dem anderen beziehen sich auf die Intensität des technischen Fortschritts oder auf die Einkommenselastizität. Diese grobe Kategorisierung wurde oft in Frage gestellt und innerhalb des tertiären Sektors wurden Differenzierungsversuche vorgenommen.¹⁸⁶ Die wirtschaftliche Realität lässt sich präziser darstellen durch die Beschreibung des Wandels von alten Dienstleistungen (die innerhalb des tertiären Sektors große Bedeutung haben, wie häusliche Dienste) über die industriekomplementären Dienstleistungen (Dienstleistungen des Handelns und Verkehrs) zu den persönlichen sozialen Dienstleistungen.

¹⁸³ Vgl. Bullinger/Prieto (1998); North (2002).

¹⁸⁴ Vgl. Guggenberger (1994), S. 19.

¹⁸⁵ Vgl. Badelt (1994).

¹⁸⁶ Vgl. Badelt (1994), S. 18 ff.

Die Bedürfnisse nach Dienstleistung, so genannte „Freizeitbedürfnisse“, stehen in einem engen Zusammenhang mit Einstellungen und Verhaltensmustern und widersprechen im Grunde den traditionellen Werten der industriellen Arbeitsgesellschaft. Die Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft als neue Gesellschaftsform ist durch einen wesentlichen Werteschub gekennzeichnet: Die traditionellen Richtwerte wie Leistung, Effizienz, Hierarchie, Gehorsam, Qualifikation, Produktivität, technische Perfektion, Disziplin, Karriere, Macht und Status werden nach und nach durch die postindustriellen Werte „des sozialen Wohlbefindens“ und der humanen „Zuträglichkeit“ substituiert: Partizipation, Humanverträglichkeit, Solidarität, Lebensqualität, Selbstbestimmung, Kreativität, Mitmenschlichkeit, Persönlichkeitserweiterung.¹⁸⁷ Diese Betrachtungsweise erklärt die Wissensgesellschaft nicht nur aus dem Fortschritt der Wissenschaften und Technologien, sondern aus der individuellen Einstellung heraus: „in der Wissensgesellschaft ist jeder ein freiwilliger.“¹⁸⁸ Dienstleistungsgesellschaft wird darüber hinaus als Konsumgesellschaft bezeichnet,¹⁸⁹ in der der Überfluss an Dienstleistung und an Konsummöglichkeiten zu einer chronischen Zeitknappheit führt und die Technisierung und maschinelle Substitution der geistigen Arbeit verursacht. Das Urteil von Guggenberger (1994) über die Freizeitgesellschaft bezieht sich vor allem auf die menschliche Komponente:

„[...]die Mitglieder jener Gesellschaft, die nach der Arbeitsgesellschaft kommt, brauchen vor allem eins: den Mut und die Muße, an sich selbst interessiert zu sein. Wo dieser Mut fehlt, wo es an Selbstachtung und dem Willen zur Selbstverwirklichung mangelt, könnte die Versuchung einer verzweifelten Desertion in Arbeit und in Alter Ego: den fremdbestimmten Freizeitkonsum übermächtig sein.“¹⁹⁰

Die zunehmende *Liberalisierung und Demokratisierung der Gesellschaft* mündet auf diese Art und Weise in erhöhter Wissensintensität. Dies liegt darin begründet, dass der Erwerb professionellen Wissens allmählich kein Privileg und keine Gewähr für eine Machtposition geworden ist.¹⁹¹ Dieses Phänomen spiegelt sich in der Inflation der Diplome wider bzw. in einem immer weiter steigenden Umfang des Schulungsangebots, der auf die veränderte Natur der Arbeit zurückzuführen ist: Da Produkte und Dienstleistungen wachsende Informationsmengen enthalten, wird die Natur der Arbeit immer pragmatischer. Eine schnelle Verbreitung des professionellen Wissens macht die Arbeit immer umfassender und bereichsübergreifender. Die fortschreitende Arbeitsteilung lässt sich anhand zunehmender Spezialisierung und abnehmender Wertschöpfungstiefe charakterisieren.¹⁹²

„Wissensgesellschaft ist die Metapher einer mehrfachen Erlösung. Erlösung von körperlicher, schwerer Arbeit, von geographischen und lokalen Bindungen des Arbeitsplatzes, von hierarchischer Verteilung mit Herrschaft bei den Wissenden und Knechtschaft bei den bewusst im Unwissen gehaltenen Arbeitenden.“¹⁹³

¹⁸⁷ Vgl. Guggenberger (1994), S. 7.

¹⁸⁸ Zitat aus dem Vortrag von P. Drucker bei der Delphi Knowledge Conference, San Diego, 1998.

¹⁸⁹ Vgl. Barthes (1964).

¹⁹⁰ Guggenberger (1994), S. 15.

¹⁹¹ Vgl. Weggeman (1999).

¹⁹² Vgl. Bellmann/Hippe (1996).

¹⁹³ Vgl. Daxner (2005).

Die besondere Herausforderung der Globalisierung lässt sich vor diesem Hintergrund als drastische *Ausdehnung der Informationsmenge* bezeichnen. Eine bereits vor 13 Jahren vorgenommene Studie hat gezeigt, dass sich die Datenvolumina in einem mittelständischen Unternehmen alle 18 Monate verdoppeln.¹⁹⁴ Ein aussagekräftiges Beispiel findet sich auch bei Probst et al. (2003): Die Autoren weisen darauf hin, dass bei der Erstellung der ersten Auflagen der Encyclopaedia Britannica die Beträge von nur zwei Wissenschaftlern ausgereicht haben, während heute an einer neuen Auflage bis zu 10 000 Experten aus unterschiedlichen Bereichen arbeiten. Die *Informationsüberflutung*, die Überforderung des Individuums durch ein zu großes Informationsangebot wird noch dadurch verschärft, dass die steigende Umfelddynamik und die damit verbundene Zunahme der benötigten Reaktionszeit auf Ereignisse und Entwicklungen sowohl auf der Ebene der Produzenten als auch auf der Ebene der Konsumenten die Komplexität der zu bearbeitenden Probleme steigert.¹⁹⁵ Zusammen mit Drucker (1999: 57) lässt sich behaupten, dass was unter einer Informationsrevolution subsumiert wurde, gleichzeitig als eine Wissensrevolution bezeichnet werden kann. Das Phänomen, dass das Wissen einer explosionsartigen Vermehrung unterliegt, von einer zunehmenden *Spezialisierung und Fragmentierung* bzw. *Differenzierung* begleitet wird¹⁹⁶ und zugleich eine zunehmend sinkende Halbwertszeit hat, bildet den Kern der Herausforderung sowohl für Individuen als auch für Unternehmen.

Diese Dynamik lässt sich parallel mit der Änderung der Natur der Kommunikation und der fortschreitenden *Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien* betrachten.¹⁹⁷ Letztere werden als „*the tools used to achieve sociability*“ definiert, indem sich die Soziabilität durch soziale Netzwerke, interaktiven Austausch von Informationen und zugleich durch technische Kommunikationsmittel konstituiert.¹⁹⁸ Das Internet als ein ubiquitäres Medium dezentraler, multimedialer, multilateraler Kommunikation gewinnt immer mehr an Bedeutung.¹⁹⁹ Traditionelle Kommunikationsmodelle, die in erster Linie dazu eingesetzt wurden, um die Entfernung zu relativieren, werden nachhaltig durch einen neuen Kommunikationsmodus substituiert, welcher sich als „*connected presence*“ formulieren lässt:

„*In the regime of ‘connected’ presence, participants multiply encounters and contacts using every kind of mediation and artifacts available to them: relationships thus become seamless webs of quasi-continuous exchanges. [...] In a sense, any type of mediated contact does the job of sustaining social bonds in the regime of ‘connected’ presence.*“²⁰⁰

Robes (2006: 131) spricht in diesem Zusammenhang von einer fortschreitenden Verschmelzung zwischen zwei dichotomen Kategorien von Internet/Virtualität und Realität. Diese Verschmelzung lässt sich durch die Anwendung der Social-Software- bzw. One-to-many-

¹⁹⁴ Vgl. Antweiler (1995).

¹⁹⁵ Vgl. Bleicher (2004).

¹⁹⁶ Vgl. Probst et al. (2003); Weggeman (1999).

¹⁹⁷ Vgl. Probst et al. (2003).

¹⁹⁸ Vgl. Licoppe/Smoreda (2005), S. 319, 321.

¹⁹⁹ Vgl. Thiedeke (2006).

Kommunikationsdimension kennzeichnen, die durch zahlreiche Internetapplikationen unterstützt wird. Das Vernetzungsphänomen kommt in Hinblick auf die dramatische Umwandlung von Web-1.0- in Web-2.0-Internetkommunikationsformen besonders stark zur Geltung, indem die neuen Möglichkeiten der Interaktion, Kollaboration und Peer-to-peer-Kommunikation immer mehr an Relevanz gewinnt.²⁰¹ Die intensive Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, vor allem des Internets begünstigt wiederum die Intensität der Informationsgewinnung und des Informationsaustausches und stellt den Menschen als Wissensträger immer mehr in den Mittelpunkt.²⁰² Die richtige Information, kommuniziert zum richtigen Zeitpunkt, wird in diesem Zusammenhang immer wieder als erfolgsentscheidender Produktionsfaktor beschrieben:

„Erstklassige Leistung und perfekte Qualität kann nur erbracht werden, wenn die notwendige Information zur richtigen Zeit in verständlicher Weise den Leistungsträger erreicht.“²⁰³

2.1.1 Herausforderung der Globalisierung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Wissen und Information als Produktions- und Erfolgsfaktor

Zunehmende Internationalisierung des Handels und die daraus folgende Eröffnung neuer Absatzmärkte und steigender Innovationsdruck werden stets vor dem Hintergrund erhöhter Wettbewerbsintensität erläutert.²⁰⁴ Als entscheidende Wettbewerbsfaktoren gewinnen dabei Wissenserzeugung und -anwendung²⁰⁵ in Hinblick auf den Wissenswettbewerb immer mehr an Relevanz.

An dieser Stelle erscheint es sinnvoll, den allgemeinen Begriff Wettbewerbsfähigkeit zu präzisieren, um sich darauf aufbauend dem Begriff Wissenswettbewerb zuzuwenden. Unter Wettbewerbsfähigkeit ist die Fähigkeit von Unternehmen zu verstehen, ihre Produkte auf den Weltmärkten mit einem als angemessen erachteten Gewinn zu verkaufen. Als Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen kann die Entwicklung der Marktanteile auf in- und ausländischen Märkten herangezogen werden.²⁰⁶ Diez (2001) bringt zum Ausdruck, dass wettbewerbsrelevante Faktoren in unterschiedlicher Weise unternehmensindividuell beeinflussbar sind. Während bei unternehmensbezogenen Faktoren wie Markenimage, Servicequalität, Attraktivität, Produktivität und Produktqualität die Einflussnahme möglich und kontrollierbar ist, ist der Unternehmenseinfluss auf standortbezogene Faktoren wie Mitarbeiterqualifikation, Infrastruktur, soziale Stabilität, Steuerbelastung und Wechselkurs eher beschränkt oder gar nicht möglich. Die Voraussetzung für die Sicherung der

²⁰⁰ Likoppe/Smoreda (2005), S. 321.

²⁰¹ Vgl. O'Reilly (2005).

²⁰² Vgl. Schilling (2005), S. 81 ff.

²⁰³ Vgl. Spath/Wilhelm (2003).

²⁰⁴ Vgl. Drucker (1999).

²⁰⁵ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997).

²⁰⁶ Vgl. Diez (2001), S. 101 ff.

Wettbewerbsfähigkeit bei einer großen Veränderungsgeschwindigkeit liegt in der adäquaten Nutzung aller Ressourcen.²⁰⁷

Im Wissenswettbewerb wird darüber hinaus vor allem die Fähigkeit prämiert, das Wissen im Unternehmen so aufzubauen und zu transferieren, dass sich daraus solche Lösungen für die aktuellen und zukünftigen (Kunden-)Bedürfnisse ableiten lassen, die nur schwer imitierbar sind und daher einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellen.²⁰⁸ Ein steigender Wettbewerbsdruck kann somit in eine wechselseitige Beziehung mit den immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, individuellen Produktausführungen und steigenden Kundenanforderungen gebracht werden.²⁰⁹

Genau diese Perspektive liegt zwei Auffassungen der Strategie zu Grunde, die sich als ressourcenorientierte und wissensbasierte Betrachtungsweisen („resource-based view“ und „knowledge-based view“) verstehen. Wissen und Information werden dabei aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet und als Produktions- und Erfolgsfaktoren und somit Determinanten des ökonomischen Erfolgs manifestiert.²¹⁰ Die Grundlage des „resource-based view“ bilden die Arbeiten von Selznick (1957) und Penrose (1959), die erkannten, dass die Erreichung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils erst dann gelingen wird, wenn das Unternehmen in der Lage ist, einzigartige, unternehmensspezifische Ressourcen zu entwickeln und zu nutzen. Aus der Perspektive der Ressourcenabhängigkeit impliziert die strategische Führung eines Unternehmens eine effiziente Allokation von unternehmenseigenen, physischen und nichtphysischen Ressourcen zur Erzielung eines maximalen Outputs.²¹¹ Da sich Ressourcen durch Knappheit charakterisieren lassen und von Organisationen kontrolliert werden, gilt aus der Sicht der Ressourcenabhängigkeitstheorie die These, dass der Wettbewerb um die Ressourcen als äquivalent zu dem Wettbewerb um die Kontrolle bzw. Macht bezeichnet werden kann.²¹²

Der Entwicklung von immateriellen Ressourcen („intangible resources“) wie Humanressourcen (Ausbildung der Mitarbeiter, Erfahrungen oder Beziehungen) oder organisatorischen Ressourcen (Innovationsfähigkeit, Kontroll- und Koordinationsfähigkeit etc.) kommt eine besondere Bedeutung zu, weil diese die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hochgradig beeinflusst.²¹³ Als wertvollste immaterielle Unternehmensressource wird dabei das Wissen bezeichnet.²¹⁴

Die immaterielle Ressource Wissen ist in dem komplexen Geflecht der Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur eingebunden und stellt das große strategische Potenzial dar, das erst mit dem finanziellen und zeitlichen Aufwand und über die anderen Produktionsfaktoren hinaus zur zentralen Quelle unternehmerischer Wertschöpfung entwickelt

²⁰⁷ Vgl. Helm/Meiler (2003), S. 201 ff.

²⁰⁸ Vgl. North (2002).

²⁰⁹ Vgl. Binner (1997).

²¹⁰ Vgl. Pietsch et al. (2004).

²¹¹ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978); Helm/Meiler (2003).

²¹² Vgl. Cummings (1984).

²¹³ Vgl. Helm/Meiler (2003).

werden soll.²¹⁵ Diese Annahmen konstituieren den „knowledge-based view“ der Unternehmensstrategie, der als eine Erweiterung des „resource-based view“ aufgefasst werden kann. Das Unternehmen wird aus diesem Blickwinkel als eine Institution zur Kombination und Nutzung der Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter manifestiert.²¹⁶ Diese Betrachtungsweise richtet ihr Augenmerk unmittelbar auf die Verknüpfung des Wissens einzelner Mitarbeiter im organisationalen Wissensfeld²¹⁷ und knüpft somit direkt an die Theorien des zwischenbetrieblichen Wissensaustausches an.²¹⁸ Als strategische Ressource kann Wissen erst bei der Kooperation bzw. Vernetzung mindestens zweier Organisationen generiert, d. h. über Lernprozesse transferiert werden. Aus dieser Perspektive lässt sich erkennen, dass die Vernetzung von Informationen in einer kollektiven organisationalen Wissensbasis eine weitere fundamentale Vernetzung suggeriert, die sich zwischen Organisationseinheiten, Unternehmensbereichen, Unternehmenstöchtern und darüber hinaus in Unternehmenskooperationen und Allianzen manifestiert.

In diesem Zusammenhang kommt das Konzept des sozialen Kapitals zum Tragen, das seine Wurzeln sowohl in der Theorie der Ressourcenabhängigkeit als auch in der Theorie der Wissensabhängigkeit hat.²¹⁹ Diesem Konzept liegt die Vorstellung zu Grunde, dass soziale Beziehungen einzelner Akteure in einer Organisation auch als Ressource betrachtet werden können, die unter anderem durch Zeitinvestitionen erweitert und kontrolliert werden kann.²²⁰

„[...] relationships are one of the most valuable resources that company possesses. They have been built up over a long period of time and a lot of manpower, travel expenses and other resources have been invested [...].“²²¹

Als ein Aspekt der Sozialstruktur, der den korporativen und individuellen Akteuren breitere Handlungsmöglichkeiten bietet, ist soziales Kapital von den direkten und indirekten Beziehungen abhängig, die ein Akteur zu den anderen in einem Netzwerk unterhält.²²² Soziales Kapital wird als *„the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit“* aufgefasst.²²³ In der Literatur wird dem sozialen Kapital eine wichtige Rolle in Bezug auf den Arbeitsmarkt und Berufschancen²²⁴ einerseits und in Bezug auf den Einsatz von Human- und Finanzkapital²²⁵ andererseits zugesprochen. Das soziale Kapital ergänzt Finanz- und Humankapital eines Unternehmens und zählt somit zu den wichtigsten immateriellen Vermögenswerten.²²⁶

²¹⁴ Vgl. ebd.; Zahn/Foschiani (2002).

²¹⁵ Vgl. Galaskiewicz/Zaheer (1999); Schreyögg (2003).

²¹⁶ Vgl. Mertins et al. (2003).

²¹⁷ Vgl. Burmann (2002); Lane/Lubatkin (1998).

²¹⁸ Vgl. North (2002).

²¹⁹ Vgl. Tsai/Ghosal (1998).

²²⁰ Vgl. Mitchell (1974), S. 286; Burt (1992); Jansen (2000).

²²¹ Hakansson (1987), S. 10.

²²² Vgl. Jansen (2000), S. 37.

²²³ Vgl. Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 251.

²²⁴ Vgl. Coleman (1988).

²²⁵ Vgl. Burt (1992), S. 65.

²²⁶ Vgl. Barney (1991); Pennings/Lee (1998).

Es ist somit das grundlegende Paradigma, das den theoretischen Überlegungen über die netzwerktheoretischen Hintergründe der modernen gesellschaftlichen Entwicklung zu Grunde gelegt wird. Eine enge Kooperation zwischen unterschiedlichen Akteuren, Akteurguppen, Organisationseinheiten und unterschiedlichen Organisationen entwickelt sich oft auf der Basis der persönlichen Kontakte.²²⁷ Die Auffassung der persönlichen Beziehungen als Ressourcen bietet Vorteile nicht nur für individuelle Akteure (die sich durch zahlreiche Beziehungen zum Beispiel bessere Aufstiegschancen sichern können),²²⁸ sondern konstituiert darüber hinaus intra- und interorganisationale strategische Beziehungen.

Der Schwerpunkt des Wissensmanagements und vor allem der Innovationsforschung richtet sich in diesem Zusammenhang in erster Linie darauf, ein solides soziales Kapital bei einer strategischen Entscheidung, d. h. bei der Suche nach strategisch relevantem Wissen zu aktivieren und sich damit einen großen Wettbewerbsvorteil zu sichern.²²⁹ Diesen Vorteil kann aus Ressourcenperspektive eine netzwerkorientierte Organisationsstruktur darstellen, die Netzwerkbeziehungen gewährleistet und weitgehend pflegt.²³⁰ Die Netzwerkbeziehungen im Unternehmen sind damit genauso eine wichtige Ressource, die nicht imitierbar ist und dadurch einen sehr hohen Stellenwert hat.²³¹

Das Konzept des sozialen Kapitals befindet sich in einem engen Zusammenhang mit der relationalen Position eines Akteurs in einem Netzwerk und wird aus der Perspektive des soziologischen Netzwerkbegriffs wissenschaftlich fundiert. Darüber hinaus gilt es in der vorliegenden Arbeit auf den Begriff des sozialen Kapitals erst in Kapitel 6 detaillierter einzugehen.

2.2 Netzwerkbildung als Globalisierungsphänomen. Mesoanalytische Betrachtungsebene

Vor dem Hintergrund der Theorie des sozialen Kapitals erscheint es wichtig, die Hintergründe einer strategischen Vernetzung aus einer mesoanalytischen Betrachtungsperspektive zu konkretisieren. Diese Vorgehensweise leitet sich grundsätzlich von der ursprünglichen These ab, dass Vernetzung eine konstituierende Rolle für das integrierte Konzept des I-K-W-Managements spielt. Um diese These phänomenologisch zu untermauern, wird in diesem Abschnitt aufgezeigt, inwieweit die fortschreitende Vernetzung sowohl zwischen Unternehmen als auch innerhalb von Unternehmen als Globalisierungserscheinung zu verzeichnen ist.

Netzwerke als ein allgegenwärtiges Phänomen bilden das Fundament der gesellschaftlichen Prozesse und werden als zentrale Metapher der veränderten Wirtschaft begriffen.²³² Als eine immer wichtiger werdende Form der Koordination hat die Vernetzung eine unmittelbare

²²⁷ Vgl. Coleman (1988).

²²⁸ Vgl. Burt (1992).

²²⁹ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997).

²³⁰ Vgl. Lane/Lubatkin (1998).

²³¹ Vgl. Gulati et al. (2000).

²³² Vgl. Kreff (2003); Aderhold et al. (2001); Gerny (1998), S. 263 ff.

Auswirkung auf das Verständnis gesellschaftlicher Strukturen und Dynamiken. Es wird darauf hingewiesen, dass die zunehmende Bedeutung netzwerkartiger Prozesse der Handlungskoordination als ein Zeichen der gesellschaftlichen Modernisierung interpretiert werden kann und der Netzwerkbegriff sich als Beitrag zur Theorie moderner Gesellschaften versteht.²³³ Nach Beck (1993) führt gerade dieser Prozess zur Auflösung der industriegesellschaftlichen Moderne und zur Herausbildung einer neuen Epoche, der „reflexiven Moderne“, die sich als eine Abgrenzung von der Industriegesellschaft versteht. Die Massenproduktion orientiert sich in Hinblick auf die durch die Vernetzung gegebene Spezialisierungstendenz neu, indem die Unternehmen auf neue, diversifizierte Verbindungen zwischen Unternehmen, Zulieferern und Kunden angewiesen sind.²³⁴

Diese Entwicklung findet ihre Entsprechung in der Veränderung der organisationalen Grenzen, die sich als „*the blurring of organisational boundaries*“ (das Verschwimmen der organisationalen Grenzen) versteht und sich dadurch kennzeichnet, dass die Unternehmen immer mehr nach Kooperationen bzw. Vernetzungsmöglichkeiten in Hinblick auf die Innovationen suchen.²³⁵ Die Vernetzung als Phänomen wird in modernen Gesellschaften als ein prominenter Mechanismus der Entstehung emergenter Strukturen bezeichnet. Durch Vernetzung kooperativer oder individueller Akteure entstehen neue Wirklichkeiten, die eigenständige Qualitäten besitzen und sich auf die Bestandteile des Netzwerks nicht mehr reduzieren lassen.²³⁶ Basierend auf dieser Feststellung wird im Rahmen dieser Arbeit in Anlehnung an Weyer (2000) vermieden, den Netzwerkbegriff für ein bestimmtes Phänomen zu reservieren, sei es Intersystemebene, Interorganisationsebene oder die Ebene der innerorganisatorischen Prozessen:

„[...] von Netzwerken sollte immer dann gesprochen werden, wenn sich ein Phänomen nicht in Begriffen wie System, Organisation oder Interaktion fassen lässt. [...] es geht nicht um ein spezifisches Strukturelement der Gesellschaft, sondern um ein Muster grenzüberschreitender Prozesse.“²³⁷

Der institutionelle Netzwerkbegriff subsumiert unter einem Netzwerk „[...] eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen [...], deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure [...] ist, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln.“²³⁸ Diese Auffassung des Netzwerkbegriffs ist primär auf den von Luhmann (1997) eingeführten systemtheoretischen Begriff der Rekursivität zurückzuführen. Rekursivität wird als Fähigkeit zur Entwicklung von Handlungsstrategien unter Berücksichtigung der beim Gegenüber erzeugten Rückwirkungen

²³³ Vgl. Weyer (2000); Deutschmann (1999); Brose (2000).

²³⁴ Vgl. Powell/Smith-Doerr (2005), S. 370.

²³⁵ Vgl. Anand/Daft (2007); Powell/Smith-Doerr (2005).

²³⁶ Vgl. Weyer (2000), S. 240.

²³⁷ Ebd., S. 27.

²³⁸ Ebd., S. 11.

konzipiert. Insoweit bezieht sich der Netzwerkbegriff sowohl auf die gesellschaftlichen Prozesse, die sich durch soziales Handeln konstituieren, als auch auf die gesellschaftlichen Strukturen, deren Genese und Dynamik auf die Wechselwirkung von Handlungen und Kommunikationen bezogen wird.²³⁹

Netzwerke werden in der Literatur als ubiquitäres Phänomen der wirtschaftlichen Realität bezeichnet, die als Antwort auf Veränderungen in den Wettbewerbslandschaften entstehen.²⁴⁰ Diese Bezeichnung liegt somit darin begründet, dass das Unternehmenshandeln immer stärker von der Interaktion zwischen externen und internen Netzwerken bestimmt wird. Unternehmensnetzwerke konstituieren sich aus unterschiedlichen Konstellationen von Aktivitäten zwischen Netzwerkakteuren, die als Entwicklung, Kombination, Tausch und Transformation von Ressourcen bezeichnet werden können.²⁴¹ Wenn unter externen, d. h. *interorganisationalen* Netzwerken die Einbettung von Unternehmen in ein dichtes Netzwerk von Beziehungen mit Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und anderen Institutionen gemeint wird, lassen sich die internen bzw. *intraorganisationalen* Netzwerke durch die Beziehungen zwischen Geschäftseinheiten, Abteilungen, formellen und informellen Gruppen und Individuen im Unternehmen kennzeichnen.²⁴² Aus dieser Perspektive wird Management als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, der die Bildung neuer Netzwerke einerseits und die Änderung der existierenden Netzwerke für die Schaffung maximaler Kontrolle andererseits beinhaltet:

„Always, as a part of attempts at rationality and efficiency and legitimacy, some further specialization and/or hierarchy in organization is being propounded. But then, as sure as barnacles grow on hulls, local interests capture the results exactly via networks of specialization and specialization of networks. [...] new ties will spring up, previously existing ties will be enriched, and usually there will emerge some distinct enclaves.“²⁴³

Im Folgenden werden die externen und internen Netzwerke aus der Globalisierungsperspektive differenziert betrachtet, um das Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit deutlich abgrenzen zu können und einen Rahmen für die Analyse des Vernetzungsphänomens auf der Mikroebene vorzubereiten.

2.2.1 Externe Netzwerke: interorganisationale strategische Netzwerke als Globalisierungsphänomen

Die fortschreitenden Globalisierungsprozesse finden ihre Widerspiegelung in dem organisationalen Wandel, oder besser gesagt in der Differenzierung in Hinblick auf die Veränderung der Organisationsstrukturen. Die Grundlage für die theoretische Einordnung des Netzwerkparadigmas bildet die der Theorie der Informationsverarbeitung²⁴⁴ zu Grunde liegende These, dass sich das Organisationsmuster durch einen Engpass zwischen dem

²³⁹ Vgl. ebd.

²⁴⁰ Vgl. Zahn/Foschiani (2002); Doz/Hamel (1997).

²⁴¹ Vgl. Hakansson/Snehota (1995), S. 28.

²⁴² Vgl. Zahn/Foschiani (2002).

²⁴³ White (1992b), S. 94.

²⁴⁴ „Information Processing Theory“, vgl. Tushman/Nadler (1978).

Informationsbedarf des Unternehmens und den Kapazitäten der Informationsverarbeitung ergibt. Dadurch dass sich die Unternehmungsumgebung im Globalisierungskontext durch das immer weiter steigende Informationsvolumen charakterisieren lässt, soll sich das Organisationsmuster in der Situation des starken Wettbewerbs dementsprechend anpassen und für schnellen und effektiven Informationstransfer geeignet sein.

Die Tatsache, dass die Hierarchiestrukturen seit den 80er Jahren weltweit immer flexibler werden und in deren Form auch einem Netzwerk immer ähnlicher werden, wird in der Literatur als organisationale Revolution bezeichnet.²⁴⁵ Sozialstrukturelle Analysen von Märkten betrachten diese als Netzwerke sozialer Beziehungen zwischen Marktteilnehmern, Konkurrenten, Lieferanten und Kunden auf der einer Seite und dem Staat und anderen Kollektivitäten auf der anderen Seite.²⁴⁶ Dabei definiert jeder Betrieb seine Position auf dem Markt in Abhängigkeit von den anderen und legt als Teil des Netzwerks die Produkte und den Markt neu fest. Die Märkte für bestimmte Produkte sind aus dieser Sicht die Aspekte von allgemeinen sozialen Netzwerken. Diese können als selbstreproduzierende soziale Strukturen bezeichnet werden, welche durch eine Clique von Produzenten und anderen Akteuren im Prozess der gegenseitigen Beobachtung und der darauf basierenden Rollenänderung verändert werden.²⁴⁷

„[...] organizational networks operate in an embedded logic of exchange that promotes economic performance through interfirm resource pooling, cooperation, and coordinated adaptation but that also can derail performance by sealing off firms in the network from new information or opportunities that exist outside the network.“²⁴⁸

Die Evolution von der funktionalen Organisationsform zu der divisionalen („divisionalized“) über die Matrix-Organisationsform zum Netzwerk entfaltete sich vor dem Hintergrund der expandierenden technischen Veränderung und des damit direkt verbundenen immer weiter steigenden Wettbewerbsdrucks.²⁴⁹ Da diese Entwicklung nach ihren eigenen Gesetzen voranschreitet, lassen sich auch Mischformen verzeichnen, die die typischen Merkmale der zwei Organisationsstrukturen vereinen²⁵⁰ (vgl. Tabelle 2).

So verwandelt sich eine funktionelle Organisationsform mit einem stark ausgeprägten Outsourcing-System (Produktionsverlagerung) in eine stabile Netzwerkstruktur. Sobald eine Matrixorganisation die Marktbeziehungen zwischen deren Organisationseinheiten etabliert, kann die Rede von einem internen Netzwerk sein. Angesichts der rasanten Technik- und Marktveränderung mutieren auch die divisionalen Organisationsformen in ein dynamisches Lieferanten-, Hersteller- und Verteilernetzwerk. Die Netzwerkstrukturen kombinieren auf diese Weise Spezialisierung funktionaler Organisationsstrukturen, Autonomie divisionaler

²⁴⁵ Vgl. Anand/Daft (2007); Miles/Snow (1992).

²⁴⁶ Vgl. Mikl-Horke (1999).

²⁴⁷ Vgl. ebd.

²⁴⁸ Uzzi (1996), S. 675.

²⁴⁹ Vgl. Freygang (1999); Anand/Daft (2007), S. 331.

²⁵⁰ Vgl. Miles/Snow (1992), S. 57.

Organisationsstrukturen und die für Matrix-Organisationsstrukturen typische Transferierbarkeit des Unternehmensvermögens.²⁵¹

TABELLE 2: DYNAMIK DER VERÄNDERUNG DER MERKMALE DER ORGANISATIONSFORMEN

Organisationsform	Zeitraum	Strukturmerkmale
Funktionale Organisationsform	Ende 19. Jh. - Anfang 20. Jh.	<ul style="list-style-type: none"> •Orientierung auf die homogene Binnenmärkte •Limitierte Zahl der Funktionen •Vertikale Integration in der Hierarchiestruktur: zentralistische Ausrichtung: die Abstimmung der Teilpläne ist nur über die Unternehmensleitung möglich
Divisionale Organisationsform (Spartenorganisation)	Ende des ersten Weltkriegs- 1940/50	<ul style="list-style-type: none"> •Price- und Produktdifferenzierung mit der Orientierung auf die unterschiedlichen Märkte •Vertikale Integration in der Hierarchiestruktur, Gliederung nach Tätigkeitsbereichen (Sparten/Divisionen) mit Einteilungsgebieten wie Produktgruppen, Absatzgebiete oder Kundengruppen •Existenz paralleler Strukturen mit der gleichen Funktion (wie z.B. F&E)
Matrix Organisationsform (Hybrides Organisationssystem)	1960-1970	<ul style="list-style-type: none"> •Kombination die Elemente der funktionalen (vertikal betrachtet) und divisionalen (horisontal betrachtet) Organisationsstrukturen •Die Matrixorganisationsform erlaubt horizontale Koordination und Integration bzw. Abstimmung zwischen Funktionsbereichen •Teamarbeit-zentriertes Management
Netzwerk Organisationsform	1980- ...	<ul style="list-style-type: none"> •Reduzierung der Organisationsstruktur bis auf die Korekompetenz •Outsourcing •Flache Hierarchiestruktur und Outsourcing der Produktmodulen •Allianzen mit unabhängigen Lieferanten und Distributoren. Virtuelle Organisation (flexible Kooperation mit externen Netzwerkpartnern) •Wachstum der Bedeutung von informellen internen Netzwerken für wissensintensive Prozesse. •Institutionalisierung von „Communities Practice“ und „Communities of Knowledge“ als eine wissensintensive Organisationsform

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Miles/Snow (1992), Anand/Daft (2007) und Wöhe (2005)

Der Begriff der strategischen Netzwerke als eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen abzielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten hat sich in der Fachliteratur primär in Hinblick auf technologieorientierte Geschäftsbeziehungen etabliert.²⁵² Strategische Netzwerke lassen sich durch komplex-reziproke, eher kooperative als kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen charakterisieren.²⁵³

Wenn der Fokus auf die Betrachtung der *formalen* Beziehungen zwischen Organisationen gelenkt wird, werden diese als kooperative Akteure betrachtet. Zum Tragen kommen in diesem Zusammenhang unterschiedliche Netzwerkformen, die sich in der Typologie von Nooteboom (1999: 64) darstellen lassen. Zu den Netzwerkformen zählen nach dieser Typologie strategische Wissensnetzwerke, Joint Venture, Franchising, Keiretsu und langfristige Lieferverträge (vgl.

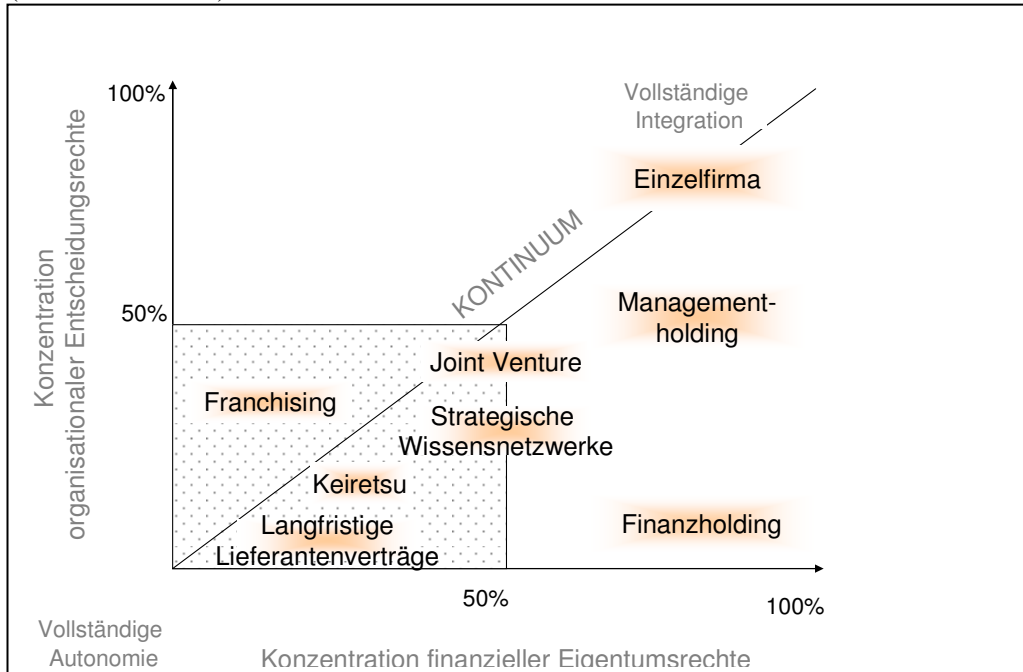
²⁵¹ Vgl. ebd., S. 56.

²⁵² Vgl. Capaldo (2007); Ritter/Gemünden (1998).

²⁵³ Vgl. Sydow (2002), S. 79.

Abbildung 14). Nooteboom (1999) geht davon aus, dass Netzwerke als Kooperationsformen zwischen Unternehmen auf einem Kontinuum zwischen Autonomie und Integration denkbar sind. Dieses Kontinuum lässt sich aus der Perspektive der Verteilung der organisationalen Entscheidungsrechte und der finanziellen Eigentumsrechte betrachten. Je höher die Autonomie einer Organisation ist, desto geringer ist die Konzentration der Entscheidungs- und finanziellen Eigentumsrechte. Aus dieser Klassifikation lässt sich schließen, dass sich weder Joint Venture²⁵⁴ noch Franchising²⁵⁵ unter der Kategorie „strategisches Netzwerk“ definieren lässt.

ABBILDUNG 14: ENTSCHEIDUNGS- UND FINANZIELLE EIGENTUMSRECHTE IN NETZWERKEN UND UNTERNEHMEN (NOOTEBOOM 1999)



Quelle: Nooteboom (1999), S. 64

Miles und Snow (1992) listen die wichtigsten Merkmale einer Netzwerkstruktur auf, durch die sich strategisches Netzwerk von anderen Strukturen abhebt:

- Eine in einem strategischen Netzwerk eingebettete Organisationsstruktur konzentriert ihre Ressourcen nicht mehr in einem Unternehmen, sondern nutzt das gemeinschaftliche Vermögen mehrerer Unternehmen an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette. Die kollektive Leistung mehrerer Unternehmen, die sich auf den unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette befinden, wird in einer Netzwerkstruktur parallel genutzt.
- Beim Ressourcenmanagement orientieren sich Netzwerkstrukturen viel mehr an Marktmechanismen als an administrativen Prozessen. Um ihre Position innerhalb eines Netzwerks zu sichern, unterhalten die Netzwerkelemente ihre Interdependenz, indem sie sich

²⁵⁴ Als ein Joint Venture kann ein von zwei oder mehreren kooperierenden Unternehmen gegründetes und strategisch geführtes Unternehmens bezeichnet werden, an dem jeder Partner zu ungefähr gleichen Teilen beteiligt ist (vgl. Hennart 1988).

²⁵⁵ Franchising ist eine durch Vertrag geregelte Möglichkeit, eine Lizenz, einen Markenname oder ein bestimmtes Geschäftssystem zu nutzen, ohne jedoch eine nennenswerte finanzielle Beteiligung eingehen zu müssen (vgl. Picot/Dietl 1999).

aneinander anpassen und bzgl. des Informations-, Produkt- und Dienstleistungsaustausches miteinander kooperieren.

- Ein Netzwerk als intermediäre Organisationsform kombiniert die zentralen Vorteile der Hierarchie – nämlich Unsicherheitsvermeidung – und die des Marktes – Betriebskostenvermeidung. Die Grenzen zwischen den Organisationsformen Markt, Hierarchie und Netzwerk lassen sich als fließend betrachten: In einem Netzwerk können sich formale Regeln bzw. Hierarchien etablieren, eine Hierarchie kann Marktmechanismen nutzen und eine marktorientierte Organisationsform kann auf Verträgen basieren.²⁵⁶ Netzwerkeffekte können auch bei Markt- und Hierarchieorganisationen in Form der Einbettung der Tauschpartner und der Beeinflussung deren Handlungen beobachtet werden;²⁵⁷ damit können auch Netzwerke als dialektische Synthese der Kombination von Widersprüchen aufgefasst werden.²⁵⁸ Netzwerke bündeln somit die Vorteile aus Markt und Hierarchie und vermeiden Markt- und Hierarchieversagen. Diese Komplexität kann in Tabelle 3 dargestellt werden.

TABELLE 3: MARKT VS. HIERARCHIE

Organisationsform			
Eigenschaften	Markt	Hierarchie	Netzwerk
Normative Basis	Vertrag, „Property Rights“	Arbeitsvertrag	Komplementäre Stärke
Kommunikationsmittel	Preis	Routine	Beziehungen
Methoden der Problemlösung	Verhandlung, Gerichtsvorgehen	Administrative Ordnung und Kontrolle	Reziprozitätsnormen, gegenseitiger Zwang
Grad der Flexibilität	Hoch	Niedrig	Gering
Verbindung (Commitment) zwischen den Partnern (Akteuren)	Gering	Mittel zu hoch	Mittel zu hoch
Atmosphäre, Klima	Accuracy, Misstrauen	Formal, bürokratisch	„Open-ended“, gegenseitiger Vorteil
Entscheidungen und Wahl der Akteure	Unabhängigkeit	Abhängigkeit	Interdependenz
Mischformen	Wiederholte Transaktionen, Hierarchie- verträge	Informale Organisation, Marktregeln, „Transferpricing“	Formale Regeln, multiple Partner

Quelle: Powell (1996), S. 221

- Unter der Bedingung eines starken Wettbewerbs entwickeln viele Netzwerkstrukturen eine qualitativ neue Eigenschaft der Netzwerkbeziehung, die in ihrer Substanz dem japanischen Phänomen *Keiretsu* (*Voluntarismus, zusätzliche Motivation*)²⁵⁹ ähnlich ist und als

²⁵⁶ Vgl. Powell (1996).

²⁵⁷ Vgl. Wald (2003).

²⁵⁸ Vgl. Klein (1996).

²⁵⁹ Während sich strategische Wissensnetzwerke durch mehrere Entscheidungszentren kennzeichnen lassen, die oft aus den Unternehmen im gegenseitigen Besitz von Anteilen bestehen, ist für *Keiretsu* ein anderes System typisch. Als *Keiretsu* werden in Japan vertraglich nicht gefestigte Unternehmensverbindungen bezeichnet, die zum Beispiel durch finanzielle Beteiligung und große Entscheidungskonzentration der Produzenten an den Lieferanten entstanden sind.

vertrauensbedingte Bindung verstanden werden kann, die über die Vertragsgrenzen hinaus die Kooperation in Netzwerkstrukturen beschleunigt und qualitativ untermauert.²⁶⁰

- Die Rolle der Netzwerkmitglieder in einem strategischen Netzwerk wird immer aktiver und beruht auf Voluntarismus, d. h. auf einer zusätzlichen Motivation, Dienstleistungen zum Beispiel über die Vertragsgrenzen hinaus zu erweitern. Gerade vor diesem Hintergrund wird internes und externes Beziehungskapital als eine wichtige Quelle für Wettbewerbsvorteile erkannt.²⁶¹

Als Organisationsmuster weist ein strategisches Netzwerk die Vorteile auf, die gerade unter den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Tätigkeit besonders an Relevanz gewinnen. Damit sind in erster Linie die größeren Potenziale an Flexibilität gemeint,²⁶² Wandlungsfähigkeit²⁶³ und die Fähigkeit zur Entdeckung neuer Geschäftschancen.²⁶⁴ Ein wichtiger Vorteil der Kooperation in strategischen Netzwerken ist eine gemeinsame Wertschöpfung. Kooperation kann dabei als eine Norm, Einstellung, ein Strukturierungsprinzip sozialer Systeme und/oder eine Interaktion definiert werden.²⁶⁵ Die Herausforderungen, welchen über eine strategische Kooperation in Netzwerken Stand gehalten wird, können in vier Faktoren gebündelt werden:²⁶⁶

- Bei dem *Innovationswettbewerb* wird in Unternehmensnetzwerken schnell, flexibel und kostengünstig auf fehlende Kompetenzen für multitechnologische Innovationen zugegriffen, denn interorganisationale Netzwerke ermöglichen den Zugang zu neuen und aktuellen Informationen, welche eine direkte Auswirkung auf Produktentwicklung und Innovation haben.²⁶⁷

- Bei dem *Zeitwettbewerb* können in strategischer Netzwerkkooperation Wissenstransferprozesse und die Entwicklungsprozesse nicht mehr sequentiell, sondern parallel stattfinden.

- Die Herausforderung des *Qualitätswettbewerbs* wird durch die netzwerkspezifische Einbeziehung der notwendigen Spezialkenntnisse zur Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte relativiert.

- Bei dem *Kosten- und Preiswettbewerb* werden die Vorteile dadurch gegeben, dass die Einsparpotenziale in der Produktions-, Koordinations- und Beschaffungsstruktur sowie einer Arbeits- und Risikoteilung in F&E ausgeschöpft werden.

Diese Flexibilitätsvorteile implizieren in erster Linie die Erweiterung der strategischen Handlungsoptionen durch die Beschleunigung von Prozessen in Netzwerkstrukturen und Optimierung der Responsefähigkeit auf die Umfeldveränderungen.²⁶⁸ Kostenvorteile und

²⁶⁰ Vgl. Sydow (2002); Nooteboom (1999).

²⁶¹ Vgl. Zahn/Foschiani (2002), S. 267.

²⁶² Vgl. ebd., S. 266.

²⁶³ Vgl. Zahn et al. (2000), S. 24-28.

²⁶⁴ Vgl. Hitt et al. (2001).

²⁶⁵ Vgl. Sydow (2002).

²⁶⁶ Vgl. Siebert (1999), S. 16 ff.

²⁶⁷ Vgl. Smith-Doerer/Powell (2005).

²⁶⁸ Vgl. Zahn/Foschiani (2002) in Anlehnung an Kogut (1991).

Flexibilitätsvorteile speisen sich zum großen Teil aus der Wertgenerierung durch Ressourcen-, Wissens- und Lerneffekte. Diese drücken sich dadurch aus, dass der in einem internen oder externen Netzwerk ermöglichte Wissenstransfer es ermöglicht, sich jeweils auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren und durch Entwicklung einer gemeinsamen Wissensbasis die bestehenden Schwächen auszugleichen. Dadurch ergibt sich der Vorteil der Wertgenerierung durch Risikoreduzierung, der primär durch Eintritt in neue Märkte und durch Reduzierung der Wettbewerbsintensität gewährleistet wird.

Unter Kostenvorteilen bei einer strategischen Kooperation in Netzwerken werden allerdings nicht nur die Skaleneffekte verstanden, sondern vielmehr die aus der Sicht der Transaktionskostentheorie geringeren Transaktionskosten in einem Netzwerk, die über das Beziehungskapital gesenkt werden können.²⁶⁹ In Anbetracht der Tatsache, dass die Kosten- und Flexibilitätsvorteile und die Vorteile der gemeinsamen Nutzung von Informationen, Wissen und Ressourcen²⁷⁰ (sowie die Chancen zum gemeinschaftlichen Erlernen neuer Fähigkeiten²⁷¹) sowohl für die externen als auch für die internen Netzwerke gelten, werden diesen im Rahmen dieser Arbeit eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

2.2.2 Transaktionskostenansatz aus der Perspektive des I-K-W-Managements

Im Folgenden soll der enge Zusammenhang zwischen Informationstransfer und Transaktion anhand einer definitorischen Abgrenzung erläutert werden.

Unter einer Transaktion wird der Prozess der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches zwischen Transaktionspartnern verstanden, der der eigentlichen Transaktion zeitlich vorausgeht.²⁷² Als die wesentlichen Charakteristika der Transaktion werden nach Williamson, einem einflussreichen Vertreter des Transaktionskostenansatzes, die folgenden Faktoren subsumiert: Das Ausmaß transaktionsspezifischer Investitionen, die mit der Transaktion verbundene Unsicherheit und die Häufigkeit, in der die Transaktion ausgeführt wird. Allgemein betrachtet können Transaktionen verschiedene Produkte und Dienstleistungen, Informationen, informelle Kontakte oder gemeinsame Interessen beinhalten.²⁷³ Als transaktionskostenrelevante Merkmale institutioneller Regelungen werden die Anreizintensität, die Anpassungsfähigkeit, das Vertrauen in bürokratische Steuerung und Kontrolle sowie die jeweils geltende vertragliche Grundlage genannt.²⁷⁴

Bei der Unterscheidung zwischen internen und externen Transaktionskosten geraten die ersten in den Fokus der vorliegenden Untersuchung. Die internen Transaktionskosten werden in der Literatur in Anbahnungskosten (Kosten der Suche nach Informationen über potenzielle Transaktionspartner), Vereinbarungskosten (Kosten der Verhandlung über Transaktionsmodalitäten), Kontrollkosten (Kosten der Kontrolle der Einhaltung der vereinbarten

²⁶⁹ Vgl. Williamson (1991); mehr dazu in Park (1996), S. 804 ff.

²⁷⁰ Vgl. Gulati/Gargiulo (2002).

²⁷¹ Vgl. Anand/Khanna (2000).

²⁷² Vgl. Picot (1982), S. 269 ff.

²⁷³ Vgl. Albach (1993).

Modalitäten) und Anpassungskosten (Kosten von Neuverhandlungen wegen der Anpassung an veränderte Bedingungen) unterteilt.²⁷⁵

Die ökonomischen Aktivitäten werden so organisiert, dass die Summe aller Produktionskosten (Kosten der physischen Produktion und Distribution eines Gutes oder einer Leistung) und Transaktionskosten (Kosten der Klärung, Vereinbarung und Kontrolle der Produktion und Distribution eines Gutes oder einer Leistung) stets minimiert werden müssen.²⁷⁶ Ein wesentliches Einsparungspotenzial für Transaktionskosten liegt in der Verbesserung der Informationsgrundlage der Entscheidungsträger.²⁷⁷ Dies erfolgt sowohl durch eine Optimierung von Informationssystemen als auch über organisatorische Innovationen, die darauf ausgerichtet sind, den Informationsaustausch zu institutionalisieren. Die Förderung eines informellen Informationsaustausches durch vertrauensvolle Zusammenarbeit reduziert die Informationsasymmetrie und erzielt dabei auch eine transaktionskostensenkende Wirkung.²⁷⁸

In diesem Zusammenhang soll darauf hingewiesen werden, dass für die organisatorische Gestaltung die Quantifizierung der Transaktionskosten nicht unbedingt erforderlich ist.²⁷⁹ Die Forschung setzt sich vielmehr mit der Gestaltung der transaktionskostenrelevanten Merkmale und Bedingungen der internen Organisation auseinander.²⁸⁰ So wird in früheren Arbeiten von Williamson das Konstrukt „Transaktionskostenatmosphäre“ eingeführt, das die soziokulturellen Faktoren, die die Transaktionskosten beeinflussen, beschreibt.²⁸¹ Obwohl dieses Konstrukt in späteren Werken nicht mehr einbezogen wird, wird die Vorstellung, dass geteilte Normen, Werte und Einstellungen zur erheblichen Erleichterung des Informationsaustausches führen, in Kapitel 3 instrumentalisiert. Angesprochen werden damit das zentrale Phänomen der Ausprägung der Unternehmenskultur und deren Auswirkung auf die Prozesse des I-K-W-Managements in Unternehmen.

Obwohl eine Netzwerkstruktur fast immer einen Vorteil für die Organisation bedeutet, lässt sich die Leistungssteigerung nicht immer durch eine Netzwerkstruktur automatisch erreichen.²⁸² Die Frage nach der Effektivität der Netzwerkstruktur bezieht sich unmittelbar auf die Relation zwischen dem Netzwerknutzen und den Kosten, die für die Netzwerkpflge (bzw. Transaktionskosten) anfallen.²⁸³ Vor diesem Hintergrund stellt sich wiederum die Frage, inwieweit ein Netzwerk optimiert werden kann. Dieser Fragestellung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf der Mikroebene in Kapitel 6 nachgegangen.

Aus transaktionskostentheoretischer Überlegung wird Vertrauen als zentraler Organisationsmechanismus postuliert.²⁸⁴ Denn eine Investition in Netzwerkbeziehungen durch

²⁷⁴ Vgl. Theuvsen, (1996), S. 973.

²⁷⁵ Vgl. ebd. (1996) in Anlehnung an Picot (1982), S. 97; Windsperger (1996), S. 155.

²⁷⁶ Vgl. Coarse (1937).

²⁷⁷ Vgl. Picot et al. (2001).

²⁷⁸ Vgl. Ring/Van de Ven (1992).

²⁷⁹ Vgl. Theuvsen (1996), S. 978.

²⁸⁰ Vgl. Windsperger (1996).

²⁸¹ Vgl. Williamson (1975).

²⁸² Siehe die Übersicht der einschlägigen Untersuchungen bei Galaskiewicz et al. (2006), S. 344.

²⁸³ Vgl. Smith-Doerr/Powell (2005).

²⁸⁴ Vgl. Fukuyama (1995).

einen vertrauensbasierten intensiven Informationsaustausch hat langfristig eine transaktionskostensenkende Wirkung.²⁸⁵ Im Sinne der Reduktion der Umfeldkomplexität ermöglicht das Agieren nach dem Vertrauensprinzip sowohl die Vermeidung von transaktionskostenintensiven hierarchischen Anweisungen als auch von dem marktgängigen „Bargaining“.²⁸⁶ Das Vertrauen unterstützt einerseits den Prozess der Lösungsfindung auf Basis von Verhandlungen²⁸⁷ und senkt andererseits die Gefahr eines opportunistischen Verhaltens innerhalb einer Kooperation. Das Vertrauensphänomen wird im folgenden Kapitel 3 im Zusammenhang mit der Prägung der Unternehmenskultur betrachtet. Es wird in weiteren Kapiteln der Versuch unternommen, die Auswirkung von Vertrauen auf das Optimierungspotenzial des Konzepts des I-K-W-Managements festzuhalten. Als Voraussetzung für diesen Forschungsweg wird der Fokus auf die Personenebene gelenkt. Die Analyse des interorganisationalen Netzwerks als Globalisierungsphänomen geht somit in die Analyse intraorganisationaler Organisationsformen bzw. interner Netzwerke über und widmet sich der Spezifik der internen Netzwerkstrukturen.

2.2.3 Interne Netzwerke: intraorganisationale Netzwerke

Den Ausgangspunkt für den vorgenommenen Perspektivenwechsel bietet die Aussage, dass strategische Kooperation auf unterschiedlichen Niveaus betrachtet werden kann.²⁸⁸ Die Individual- und Gruppenperspektiven sollen dabei mit organisatorischen und interorganisatorischen verzahnt werden.²⁸⁹ Ein durch strategische Kooperation in interorganisationalen Netzwerken geschaffener Zugang zu strategischen Informationen kann nicht als ultimative Voraussetzung für die Realisierung des Lernpotenzials im Unternehmen betrachtet werden. Neuere empirische Beweise sprechen dafür, dass nicht nur inter-, sondern auch *intraorganisationale* Netzwerke so gestaltet werden müssen, dass Wissenstransfer auch innerhalb des Unternehmens funktioniert.²⁹⁰ Die Tatsache, dass interorganisationale Netzwerkbeziehungen mit persönlichen sozialen Beziehungen weitgehend überlappen, wurde in der Netzwerkforschung von Anfang an hervorgehoben.²⁹¹

Intraorganisationale Netzwerke etablieren sich als diverse Verbindungen, oder besser gesagt Beziehungen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten eines Unternehmens.²⁹² Analog zu interorganisationalen Netzwerken stellen intraorganisationale Netzwerke formal betrachtet eine Organisationsform dar, die von relativ autonomen Subsystemen getragen ist. Diese koordinieren sich durch Selbstabstimmung und bauen je nach Problemstellung verschiedene

²⁸⁵ Vgl. Dyer (1997).

²⁸⁶ Vgl. Powell et al. (1996).

²⁸⁷ Vgl. Schmaltz/Hagenhoff (2003).

²⁸⁸ Vgl. Walter (2005).

²⁸⁹ Vgl. Adler/Kwon (2002); Hansen (1999).

²⁹⁰ Laut den Untersuchungsergebnissen von Ernst & Young (2003) gelingt es großen Firmen aus dem biotechnischen und pharmazeutischen Bereich durch ihre Netzwerkbeziehungen und Kooperation in Allianzen die neuen technischen und wissenschaftlichen Informationen erfolgreich zu beziehen. Der Prozess des internen Wissenstransfers scheitert allerdings.

²⁹¹ Vgl. Granovetter (1985).

²⁹² Vgl. Jansen (2002); Nohria/Eccles (1992).

Netzwerkbeziehungen auf.²⁹³ DiMaggio (1991: 90) weist allerdings darauf hin, dass „[...] the ‘actorness’ of organizations is more complex than that of persons“, indem er behauptet, dass die organisationale Position in einem interorganisationalen Netzwerk weniger institutionalisiert sei als individuelle Attribute und formale Rollen. Dadurch dass intraorganisationale Netzwerke deutlich mehr Akteure aufweisen, scheinen für diese die kulturellen Aspekte und Rollensysteme viel mehr an Bedeutung zu gewinnen.

Die internen Netzwerke sind nicht von externen Märkten abgeschottet,²⁹⁴ sondern können als strukturinterne Arbeitsmärkte aufgefasst werden. So wie in externen Netzwerken werden die Transaktionen in internen Netzwerken durch die kombinierten Effekte von Preis- und Autoritätsmechanismen bestimmt. Die Transaktionskosten interner Netzwerke, die durch „structural dilemmas“ entstehen, können dabei durchaus höher sein als die der externen.²⁹⁵ Wertgenerierung in internen Netzwerken lässt sich als synergetische Nutzung der in den einzelnen Geschäftseinheiten vorhandenen und entwickelten Ressourcen erfassen.

An dieser Stelle soll eine genaue definitorische Abgrenzung eines internen bzw. intraorganisationalen Netzwerks von dessen formalen und informalen Teildimensionen vorgenommen werden, die für die Strukturklarheit der vorliegenden Arbeit von großer Bedeutung ist. Besondere Aufmerksamkeit soll dabei dem Begriff des formalen Netzwerks geschenkt werden, um im Weiteren Begriffsinkongruenzen zu vermeiden.

2.2.4 Formale und informale Organisationsstrukturen (Strukturen der internen Organisation)

Unter formaler Organisationsstruktur wird ein generelles und dauerhaftes Regelsystem subsumiert.²⁹⁶ Dieses Verständnis der formalen Organisationsstruktur steht im Zentrum des strukturtechnischen Ansatzes, der die zweckrationale Aufgabenerfüllung des Unternehmens als Ziel der Organisation manifestiert.²⁹⁷ Diese Definition wird aus der Perspektive des situativen Ansatzes²⁹⁸ erweitert, der davon ausgeht, dass effiziente Organisationen ihre Organisationsstrukturen an die Umwelt anpassen müssen. Formale Organisation wird dabei als „[...] System von geltenden Regelungen für die Steuerung von Leistungen und Verhalten der Organisationsmitglieder“ formuliert.²⁹⁹ Die Beschreibung formaler Unternehmensstrukturen lässt sich anhand von fünf Dimensionen erläutern, die in Tabelle 4 detaillierter dargestellt werden.

Die neue Forschungswelle der Prozessorientierung spiegelt sich in der Theoriebildung insoweit wider, als sich die Analyse, Steuerung und Implementierung formaler

²⁹³ Vgl. Sydow (2002).

²⁹⁴ Vgl. Cross et al. (2005); Mikl-Horke (1999), S. 669.

²⁹⁵ Vgl. Eccles/White (1994), S. 19; Cross et al. (2005).

²⁹⁶ Vgl. Bea/Göbel (2002), S. 74.

²⁹⁷ Vgl. Kosiol (1976); Grochla (1966).

²⁹⁸ Vgl. Lawrence/Lorsch (1967); Kieser/Kubicek (1992).

²⁹⁹ Kieser/Kubicek (1992), S. 23.

Organisationsstrukturen immer mehr an den betrieblichen Prozessen zu orientieren versuchen.³⁰⁰

TABELLE 4: STRUKTURDIMENSIONEN ZUR BESCHREIBUNG FORMALER UNTERNEHMENSSTRUKTUREN

Konfiguration	Konfiguration als Strukturdimension bildet eine Infrastruktur (Framework), die den Aufgabenrahmen für betriebliches Handeln darstellt. Diese Strukturdimension charakterisiert die äußere Form des Stellengefüges einer Unternehmung, die sich idealtypisch nach Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystem unterscheidet. Diese liefern die Aussage über den Hierarchisierungsgrad einer Unternehmung. Gliederungstiefen, Leitungsspannen und Stellenrelation können in einem Organigramm visualisiert werden.
Spezialisierung	Die Strukturdimension Spezialisierung bezeichnet die quantitative und qualitative Arbeitsteilung im Unternehmen, indem die Gesamtaufgabe in einzelne Aufgaben untergliedert wird und daraus die Stellen-, Abteilungs- und Instanzenbildung bzw. unterschiedliche Typen von Organisationsstrukturen (funktionale Struktur, divisionale Struktur usw.) resultiert.
Koordination	Diese Strukturdimension befasst sich mit der Abstimmung und Harmonisierung von Handlungen und/oder Entscheidungen von Unternehmensmitgliedern und mit der Ausrichtung der Arbeitsteilung in Hinblick auf die Unternehmensziele. Horizontale Koordination bezieht sich dabei auf die Abstimmung zwischen gleichrangigen Organisationseinheiten, und vertikale Koordination bestimmt die Ausrichtung der nachgeordneten Organisationseinheiten auf die übergeordnete.
Entscheidungs-delegation	Diese Strukturdimension konzentriert sich auf die qualitative und quantitative Verteilung von Entscheidungsbefugnissen (Zuweisung von Aufgaben und Verantwortungen) zwischen Instanzen eines Unternehmens.
Formalisierungsgrad	Diese Strukturdimension bezieht sich auf den Einsatz schriftlich fixierter organisatorischer Regeln im Unternehmen.

Quelle: eigene Darstellung nach Freygang (1999), Breilmann (1995) und Kieser/Kubicek (1992)

Die neu erarbeiteten Schritte der Prozessorganisation wie Prozessidentifikation, Prozessdesign und Prozessmodellierung sowie Prozessmodifikation im Laufe der Prozessimplementierung zielen zum großen Teil darauf ab, die formale Organisationsstruktur zu optimieren und somit eine unnötige Zerteilung der Arbeitsabläufe zu vermeiden und den Koordinationsaufwand gering zu halten.³⁰¹

Viele empirische Untersuchungen belegen darüber hinaus die Wichtigkeit der Netzworkebildung in Organisationen. Diese bestätigen, dass die zwischenmenschliche Interaktion im Laufe der Zeit immer mehr dazu tendiert, durch Kommunikation Beziehungsnetzwerke zu etablieren.³⁰² Diese Forschungserkenntnis hat die Perspektive der Organisationsforschung und die daraus entstehenden Managementkonzepte insoweit verändert, als es nun möglich war von einer *formalen Netzwerkstruktur* zu sprechen.³⁰³ Eine formale Netzwerkstruktur wird als folgerichtiger Schritt in der Unternehmensentwicklung gesehen. Sie entsteht als Evolutionsschritt von der Primärorganisation über die Sekundärorganisation und lässt sich als Tertiärorganisation bezeichnen.³⁰⁴ Während die Primärorganisation die aufbauorganisatorische Grundstruktur des Unternehmens zur Abwicklung von Aufgaben abbildet und sich an einer längerfristig stabilen Existenz der gegliederten Elemente orientiert, stellt die Sekundärorganisation die Projektorganisationsebene dar.

³⁰⁰ Vgl. Davenport (1998); Schreyögg (2000); Osterloh/Frost (2003).

³⁰¹ Vgl. Davenport (1998); Osterloh/Frost (1999), S. 97; Schnauffer et al. (2003).

³⁰² Vgl. Krackhardt (1991).

³⁰³ Vgl. Freygang (1999).

Der Begriff „formale Netzwerkstruktur“ als Tertiärorganisation bezieht sich auf die formale Gesamtstruktur eines Unternehmens und zeichnet sich durch flache Hierarchie und polyzentrische Gestaltung aus.³⁰⁵ In Hinblick auf die Strukturdimension „*Konfiguration*“ kann ein formales Netzwerk als ein weiterer Evolutionsschritt in der Entwicklungskette von steilen Hierarchien über Matrixstruktur (und über Projekte als Forum der Sekundärorganisation) hinaus betrachtet werden.³⁰⁶ Ein formales Netzwerk besitzt darüber hinaus zwei Typen von Aktionseinheiten. Einerseits sind es dauerhafte logistische Kerneinheiten wie Unternehmensleitung, Controlling, Personal, Strategische Planung, Public Relations und Finanzierung. Andererseits beinhalten formale Netzwerkstrukturen dezentrale marktnahe temporäre Aktionseinheiten, die aus Projektgruppen bestehen, über die der gesamte Arbeitsablauf realisiert wird.³⁰⁷

Auf der Ebene der Strukturdimension „*Spezialisierung*“ analysiert, lässt sich ein formales Netzwerk durch folgende Eigenschaften charakterisieren: Im Sinne der Orientierung an ganzheitlichen Unternehmensprozessen wird die Aufgabenanalyse mit einem geringen Detaillierungsgrad durchgeführt. Darauf aufbauend wird im Rahmen einer Aufgabensynthese ein Projektteam gegründet. Die auf diese Art gestaltete formale Netzwerkstruktur setzt einen großen Grad an Autonomie und Entscheidungsspielräumen voraus und ist darüber hinaus auf hochqualifizierte, universell einsetzbare Mitarbeiter angewiesen.³⁰⁸

Ein formales Netzwerk lässt sich somit einerseits „strukturell“ koordinieren, indem eine Koordinationsstelle für die Initiierung und Steuerung des Projektteams verantwortlich gemacht wird. Andererseits ist die Koordination formaler Netzwerke dieser Art immer mehr auf dezentrale Koordinationsmechanismen und personenzentrierte Koordination (Selbstkoordination) in Hinblick auf z.B. projektübergreifende Abstimmung angewiesen.³⁰⁹ Die Personenorientierung der Strukturdimension „*Koordination*“ verschiebt somit den Schwerpunkt sofort auf die Ausprägung der informellen Beziehungsnetzwerke, die die Dynamik der Koordination bestimmen.

Vor diesem Hintergrund scheint es naheliegend, dass die Strukturdimension „*Entscheidungsdelegation*“ eines formellen Netzwerks analog zu der „*Koordinierungsdimension*“ nur in einem engen Zusammenhang mit der Ausprägung der Struktur informeller Beziehungen betrachtet werden kann. So wird die Verteilung von Befugnissen und Kompetenzen zwischen Mitarbeitern eines Projektteams oft informal geregelt,³¹⁰ was der hierarchischen Gleichstellung der Teammitglieder widersprechen kann.³¹¹

Die Strukturdimension „*Formalisierung*“ beschreibt vor allem formale Netzwerke durch den Grad der Formalisierung des Informationsflusses. Darunter wird das Ausmaß schriftlicher

³⁰⁴ Vgl. Schnauffer et al. (2003), S. 4.

³⁰⁵ Vgl. Lipnack/Stamps (1994).

³⁰⁶ Vgl. North (2002).

³⁰⁷ Vgl. Freygang (1999), S. 14.

³⁰⁸ Vgl. Koenigsmarck/Trenz (1996), S. 63.

³⁰⁹ Vgl. Breilmann (1995).

³¹⁰ Vgl. Parker/Cross (2004).

Kommunikation verstanden, die für präzise Dokumentierung, Übermittlung und Weiterverarbeitung von Informationen durch organisatorische Regelungen vorgeschrieben wird.³¹² Der Grad der Formalisierung ist umso höher, je öfter die mündliche Kommunikation mit der schriftlichen substituiert wird.³¹³

In Hinblick auf die Zusammenfassung der Strukturdimensionen, die ein formales Netzwerk konstituieren, lässt sich feststellen, dass sich diese Begriffsabgrenzung auf die kategoriale Formalität der klassischen Organisationslehre bezieht. Danach wird Organisation als „*schlüssige rationale Konstruktion*“ verstanden, die das Handeln in organisierten Systemen aus dem Organisationszweck ableitet.³¹⁴ Für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit erweist sich dieses Verständnis eines formalen Netzwerks als zu eng. Dieser Auffassung liegen zwei Argumente zu Grunde. Einerseits scheint es unmöglich sein, das „Vernetzungsphänomen“ nur in einem konkreten institutionellen Rahmen (in einer konkreten Konstellation) zu untersuchen. Denn das konzeptuelle Vorhaben der vorliegenden Arbeit setzt sich eine ganzheitliche und integrierte Gestaltung des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements zum Ziel. Andererseits – und dieses Argument wird sich als ausschlaggebend erweisen – bestätigt die häufige Verflechtung der Strukturdimensionen der formalen Netzwerke mit informalen Netzwerken die Tatsache, dass die Trennung zwischen formalen und informalen Netzwerken künstlich vollzogen ist und dass Formalität als eine „*graduelle Charakterisierung*“³¹⁵ betrachtet werden soll:

„[...] a series of meta-analytical studies have concluded that the relationships between formal structure, organizational effectiveness [...] and technology [...] are largely an artifact of methodological designs. The fact that formal structure variables have failed to provide much explanation power and led several scholars to question the utility of further research on formal structures. Rather they have argues that it is preferable to study emergent structures because they better contribute to our understanding of organizational behaviour.“³¹⁶

Entscheidend ist vor diesem Hintergrund die These, dass die Unternehmensstruktur als Einheit formaler und informaler Strukturen formuliert wird:³¹⁷

„[...] formal and informal organization are inextricably linked. Hierarchical organizations are deeply connected within wider networks, while informal networks straddle and interpenetrate the boundaries of hierarchical structures.“³¹⁸

Darüber hinaus scheint es angebracht, das Verständnis eines formalen Netzwerks zu erweitern, um im Folgenden die formalen Organisationsstrukturen mit informalen Netzwerken zu kontrastieren. Ein formales Netzwerk wird im Sinne von Monge und Contractor (2003) als eine Repräsentation vertikaler hierarchischer Kommunikationsbeziehungen formuliert, in

³¹¹ Vgl. Freygang (1999).

³¹² Der Formalisierungsgrad lässt sich einem Organigramm entnehmen, das einen schnellen Überblick über die Leitungsspanne und Anzahl der Leitungsebenen (bzw. die hierarchische Struktur) gibt. Auch manifestiert sich der Formalisierungsgrad in der Stellenbeschreibung, die die hierarchische Einordnung, die Aufgabenbeschreibung, Kompetenz- und Verantwortungszuweisungen und das qualitative Anforderungsprofil festlegt (vgl. Wöhe 2005, S. 140 f.).

³¹³ Vgl. Freygang (1999).

³¹⁴ Vgl. kritische Betrachtung Luhmann (1995), S. 30-32.

³¹⁵ Luhmann (1995), S. 38.

³¹⁶ Monge/Contractor (2003), S. 9.

³¹⁷ Vgl. Neuberger (1994), S. 254.

welchen sich die Informationsvermittlung von oben nach unten in Form von Befehlen und Instruktionen und von unten nach oben in Form von Informationen gestaltet. Obwohl Hierarchie als ein vertikales Positionennetzwerk mit einfach herstellbaren Beziehungen interpretiert werden kann, haben Krackhardt und Brass (1994: 212) bereits vor langer Zeit festgestellt, dass die hierarchiebedingte Machtwahrnehmung eine problemlose ungehinderte Kommunikation nicht zulässt.

Der Fokus des vorliegenden Beitrags wird somit auf einen unterschiedlich ausgeprägten Formalitätsgrad informeller Netzwerke gelenkt. Die Möglichkeiten der Analyse und der Interpretation der Ausprägung der formalen Organisationsstruktur werden in Kapitel 6 in Hinblick auf die Optimierung des I-K-W-Managements detaillierter diskutiert. In den Mittelpunkt der Untersuchung tritt dabei das Zusammenspiel von formalen und informalen Organisationsstrukturen. Letztere lassen sich als informale intraorganisationale Netzwerke formulieren.

Informale Organisationsstrukturen wurden in der Organisationsforschung zwar frühzeitig „entdeckt“,³¹⁹ von den führenden Ansätzen jedoch oft unterschätzt. Informale Organisationsstrukturen kommen zum ersten Mal im „Human-Relations-Ansatz“ deutlich zum Tragen, der die Organisation sowohl als ein formales als auch als humanes Gebilde begreift und somit die Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.³²⁰ Die Untersuchung praktischer Nutzung informaler Organisationsstrukturen thematisiert der „Human-Ressourcen-Ansatz“. Dieser setzt sich mit einer motivationsorientierten Neugestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse auseinander und versucht, formale Strukturen und Führungsprinzipien im Einklang zwischen individueller Bedürfnisbefriedigung und ökonomischer Zielerreichung zu modellieren.³²¹ In den Fokus rücken dabei ausschließlich informale Organisationsstrukturen auf der Ebene der Kleingruppen und Teams, ohne dass die Netzwerkebene in Betracht gezogen wird.

Eine weitere Transformation des Verständnisses von informalen Organisationsstrukturen vollzieht sich im Rahmen jüngerer Ansätze, die sich als Organisationskulturansatz und Netzwerkansatz formulieren lassen und jeweils in den Kapiteln 3 und 6 der vorliegenden Arbeit zum Tragen kommen. Im Rahmen dieser Ansätze werden unter einem Netzwerk informale, personenorientierte Beziehungen subsumiert, die auf Vertrauen und Reziprozität basieren und über einen gewissen Zeitraum zwischen autonomen sozialen Akteuren zu beobachten sind.³²² Die Akteure in einem informalen Netzwerk kooperieren miteinander auf einer freiwilligen Basis und integrieren ihre Ziele und Handlungen, um einen gemeinsamen Profit zu erwirtschaften.³²³ Ein informales Netzwerk lässt sich durch Emergenz kennzeichnen, indem es sich außerhalb und

³¹⁸ Vgl. Powell/Smith-Doerr (2005), S. 380.

³¹⁹ Vgl. Roethlisberger/Dickson (1947).

³²⁰ Vgl. ebd.

³²¹ Vgl. Schreyögg (2003), S. 53.

³²² Vgl. Lazzarini et al. (2004).

³²³ Vgl. Weyer et al. (1997).

parallel zu formalen Netzwerken entwickelt und somit als nicht-hierarchisches Wissensnetzwerk formulieren lässt.³²⁴

Die in Hinblick auf interorganisationale Netzwerke erläuterte Integration von „Markt“ und „Hierarchie“ lässt sich in einem intraorganisationalen informellen Netzwerk auch beobachten. Die „Netzwerkspezifität“ eines informellen Netzwerks drückt sich dadurch aus, dass einerseits die hierarchische Integration nicht an die standardisierten (im Arbeitsvertrag festgelegten) Regeln, sondern an die Unternehmenskultur implizit gekoppelt ist. Andererseits verfügt ein informales Netzwerk gleichzeitig über marktbezogene Elemente, wie zum Beispiel autonome Disposition über die Art und Weise eigener Leistungen.³²⁵ Die Ambiguität der Netzwerkstruktur drückt sich damit in der Tatsache aus, dass diese einerseits die Interaktion konstituiert und andererseits auf die netzwerkkonstituierende Handlung (zum Beispiel Kooperation) angewiesen ist.³²⁶ Wie oben bereits angedeutet, befinden sich die informellen Netzwerke und die formalen Organisationsstrukturen in einem engen wechselseitigen Zusammenhang. Bezüglich der Strukturdimension Formalisierung zum Beispiel wird festgestellt, dass ein geringer Formalisierungsgrad eine günstige Voraussetzung für den Aufbau informaler Strukturen darstellt.³²⁷

Vor dem Hintergrund dieser Begriffabgrenzung wird darauf hingewiesen, dass es sich im Forschungsbeispiel in Kapitel 5 um informale persönliche Netzwerke handeln wird, die synonym als Beziehungsnetzwerke oder soziale Netzwerke bezeichnet werden. Eine tiefgreifende Untersuchung von internen informellen Netzwerken erfolgt primär auf der Mikroebene – auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter, die in sozialen Netzwerken eingebunden sind.

2.2 5 Wissensnetzwerke und Communities of Practice als Globalisierungsphänomen

Die Bildung der internen Netzwerke wird als Resultat der Komplexitätssteigerung der internen Organisations- und Kommunikationsprozesse gesehen.³²⁸ Sowohl für die externen als auch für die internen Kooperationsformen, die sich in der Netzwerkorientierung ausdrücken, gilt eine Zielsetzung, nämlich die der Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsposition durch Realisierung der Ressourcenvorteile (Wissen, Zeit und Kapital) und eine Risikosenkung.³²⁹ Diese Zielsetzung drückt sich dadurch aus, dass der gemeinsame Erfolg lediglich der Erreichung des eigenen Erfolgs dient.³³⁰ Inter- und intraorganisationale Kooperation in Netzwerken ist somit auf einen schnellen und effizienten Wissenstransfer angewiesen, der besonders bei innovationsrelevanten Projekten kritisch wird. Als Organisationsform bietet ein Netzwerk (im Vergleich zu Markt oder Hierarchie) den besten

³²⁴ Vgl. Monge/Contractor (2003).

³²⁵ Vgl. Eberl (2003) in Anlehnung an Ouchi (1980).

³²⁶ Vgl. Sonntag et al. (2005), S. 46.

³²⁷ Vgl. Baker (1994), S. 119.

³²⁸ Vgl. Bellmann/Hippe (1996).

³²⁹ Vgl. Merkle (1999).

³³⁰ Vgl. Sydow (1999).

Kontext für einen umfangreichen und bandbreiten Austausch von Informationen, der gleichzeitig über unterschiedliche Kommunikationskanäle erfolgt und qualitativ als Wissensaustausch bezeichnet werden kann:

„[...] passing information up or down a corporate hierarchy or pushing information in the marketplace involves merely processing it; the flow of information is largely controlled. Thus no new meaning or knowledge is generated. In contrast, network provide a context for learning by doing.“³³¹

Vor dem Hintergrund der vorgenommenen theoretischen Abgrenzung erscheint es plausibel, dass das Konzept des sozialen Kapitals gerade in Hinblick auf informale Netzwerke instrumentalisiert werden kann.³³² Ausschlaggebend sind dabei die Forschungsergebnisse der letzten zehn Jahre, die aufzeigen, dass gerade die wissensintensiven Organisationen in einem erhöhten Maße auf die Ressource des sozialen Kapitals angewiesen sind.³³³ Erfolgreiches Wissensmanagement basiert auf der Kombination von persönlichen Beziehungsnetzwerken und einer funktionierenden technischen Infrastruktur:

„Knowledge networking had to be an appropriate mix of ‘high tech’ networking and ‘high touch’ networking, reflecting the interdependence of social and technical networks necessary for effective knowledge sharing.“³³⁴

Die Interaktionsmechanismen in einem Wissensnetzwerk lassen sich zwischen Kommunikation, Koordination, Kooperation und Kollaboration unterscheiden.³³⁵ Während *Koordination* als eine Abstimmung aufgefasst wird, oder besser gesagt als Versuch, nebeneinander herlaufende und voneinander unabhängige, aber auf gleiche oder ähnliche Ziele hin angelegte Aktivitäten durch Aufstellen von Kooperationsregeln, gegenseitige Kommunikation oder Information aufeinander abzustimmen, wird Kooperation erst darauf aufbauend entwickelt:³³⁶

„Kooperation bezeichnet jene Kommunikation, die zur Koordination und zur Vereinbarung gemeinsamer Ziele notwendig ist.“³³⁷

Kollaboration lässt sich dagegen durch gemeinsame Arbeit an einer gemeinsamen Aufgabe, vor allem Lösung eines gemeinsamen Problems kennzeichnen, das nur in einem Team bewältigt werden kann.³³⁸ Ein effektiver Informations- und Wissensaustausch ist in erster Linie auf Kollaboration angewiesen, die sich als *„joint and coordinate action of individuals supported by communication“³³⁹* formulieren lässt. Dadurch dass sich diese Kollaboration auf die Dimensionen der Kommunikation, der Kooperation und der Koordination bezieht,³⁴⁰ ist sie insbesondere auf Flexibilität angewiesen und bedarf eines Raums, in dem die Vernetzung als Grundprinzip des I-K-W-Managements vollkommen zur Geltung gebracht werden kann.

³³¹ Powell/Smith-Doerr (2005), S. 382.

³³² Vgl. Granovetter (1985), S. 490.

³³³ Vgl. Mertins et al. (2003); Dora et al. (2002); Adler (2001); Wyssusek et al. (2001); Wenger (1998); Sydow/Windeler (1998), S. 267.

³³⁴ Vgl. Dora et al. (2002).

³³⁵ Vgl. Leue (2006), S. 17.

³³⁶ Vgl. ebd., S. 18 f.

³³⁷ Teufel et al. (1995), S. 12.

³³⁸ Vgl. Leue (2006), S. 22.

³³⁹ Pereira (2007), S. 87.

In diesem Kontext werden informelle Netzwerke als Gemeinschaften verstanden und als „Communities of Practice“ (CoP) und „Communities of Knowledge“ (CoK) bezeichnet.³⁴¹ Die Voraussetzung für die Entstehung eines Wissensnetzwerks lässt sich in der elektronischen Kooperationsform im unternehmensinternen Internet/Intranet erfüllen. Das Internet oder Intranet bietet die Möglichkeit, die mediale Infrastruktur eines multimedialen, digitalen Computernetzwerks bereitzustellen, das tendenziell ubiquitär verfügbar ist und nicht nur für Medienrezipienten, sondern auch für -produzenten Platz bietet.³⁴² Der soziale Kontext des Wissenserwerbs bzw. die Kontextgebundenheit aller Prozesse des Wissenstransfers wird in der Literatur als allgemeine theoretische Basis für das Konzept der Praxisgemeinschaften (Communities of Practice) instrumentalisiert.³⁴³ Der Kern dieses Konzepts thematisiert kommunikatives Entstehen kollektiven Wissens und kollektiver Lernprozesse. Das vernetzte soziale Kapital wird als soziale Ordnung begriffen, die für Wissensgemeinschaften bzw. die Communities charakteristisch ist.³⁴⁴ Das soziale System Gemeinschaft baut auf der Basis des kollektiven Mitwirkens individueller Mitglieder auf und wird folgenderweise definiert:

„Gemeinschaften sind soziale Systeme, deren kommunikativer Zusammenhang durch Identifikation von Gemeinsamkeiten produziert und durch die Zurechnung von Mitgliedern und ihrer Beiträge auf diese Gemeinsamkeiten reproduziert sowie sinnhaft reflektiert wird.“³⁴⁵

In der Fachliteratur werden mehrere Arten von CoP herauskristallisiert, die sich auf horizontale, vertikale und diagonale Organisationsformen beziehen.³⁴⁶ Während die erste Ausprägungsform einer Community Kommunikationsbeziehungen zwischen Personen in derselben Position bezeichnet, thematisieren „vertikal“ aufgebaute Communities Kommunikationsbeziehungen zwischen Personen in unterschiedlichen Rängen in demselben Arbeitsbereich. Communities, die sich in der „diagonalen“ Organisationsform aufbauen, basieren auf Kommunikationsbeziehungen zwischen Mitgliedern aus unterschiedlichen Bereichen und unterschiedlichen Positionen.

Des Weiteren werden Communities of Practice nach Zweck und Fokussierung auf bestimmte Inhalte unterschieden. So wird eine Unterscheidung nach „Helping Communities“, „Best Practice Communities“, „Knowledge Stewarding Communities“ und „Innovation Communities“ getroffen.³⁴⁷ Der Schwerpunkt der „Helping Communities“ wird dabei auf gegenseitiges Helfen bei der Problemlösung gelegt, indem die Mitglieder meistens an einem gemeinsamen Thema arbeiten.³⁴⁸ „Best Practice Communities“ fokussieren auf die Entwicklung, Bewertung, Erfolgsmessung und Verarbeitung von Best Practices. Diese Communities befassen sich in erster Linie mit der Explizierung impliziten Wissens und der

³⁴⁰ Vgl. Ellis et al. (1991).

³⁴¹ Vgl. Wenger (1998).

³⁴² Vgl. Thiedeke (2007).

³⁴³ Vgl. Wenger (1998); Wissusek et al. (2001).

³⁴⁴ Vgl. Lembke (2006), S. 27.

³⁴⁵ Thiedeke (2007), S. 69.

³⁴⁶ Vgl. Schütt (2000).

³⁴⁷ Vgl. APQC (2000).

Erarbeitung allgemeiner Vorgehensweisen. Die „*Knowledge Stewarding Communities*“ integrieren die ersten zwei Arten, indem diese nicht nur Best Practices dokumentieren, sondern dafür sorgen, dass das kollektive Wissen in alle relevanten Unternehmensbereiche transferiert wird. Als eine eigene Community-Form werden „*Innovation Communities*“ bezeichnet, die sich durch Entwicklung neuer Ideen und Methoden manifestieren. Solche Communities sollen fachgrenzenübergreifend (diagonal) und auf der Basis der Lernprozesse operieren.

CoP als Organisationsform basiert auf einer Gruppe von Personen, die ihre praktische Erfahrung, besondere Fertigkeiten und intuitives Wissen auf der Grundlage eines gemeinsamen Interesses und auf einer informellen Basis austauschen und dadurch eine soziale Identität entwickeln, die sich in gemeinsamen Werten und Einstellungen bezüglich der Zusammenarbeit herauskristallisiert.³⁴⁹

Das Verständnis einer Community bezieht sich direkt auf ein Netzwerkkonzept. Eine Community ist themenspezifisch, informell und selbstorganisiert gestaltet, ihre Mitglieder pflegen untereinander soziale Kontakte und befinden sich zumindest temporär in einem gemeinsamen realen oder virtuellen Areal:³⁵⁰

„[...] an invisible and informal structure with a limited size and emerging from voluntary participation and interaction which over time establishes working as social relationships. Its informality and invisibility invoke complex group dynamics which are focused round knowledge, expertise and learning for solving problems in a central topic domain which over time integrates, forms, maintains and develops a shared cognitive base and shared resources.“³⁵¹

CoP leitet sich somit direkt von einer informellen Kommunikationsstruktur ab. Da die Mitglieder einer CoP wechseln, ist es nur die geteilte Identität, die für das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und für das weitere Funktionieren verantwortlich gemacht werden kann. Als eine selbstorganisierende Organisationsform, die intuitiv expandiert, können CoP nicht durch eine bestimmte organisatorische Grenze (begrenzte Anzahl der Teilnehmer) definiert werden. Zu einem wesentlichen Merkmal einer CoP gehört die Tatsache, dass diese sich häufig parallel zu den vorhandenen formalen Organisationsstrukturen entwickelt.³⁵² Reinmann-Rothmeier und Mandl (2000: 4) führen für den Bereich des organisationalen Wissensmanagements die folgenden Merkmale einer CoP an:

- Informelle Personennetzwerke mit einem einflussreichen „Vorreiter-Kern“ und einer lose gekoppelten Peripherie als struktureller Rahmen.
- Gemeinsame Interessen und/oder Problemstellungen als „Treiber“.
- Kommunikation, Kooperation, Erfahrungsaustausch, Wissensschaffung und wechselseitiges Lernen als zentrale Prozesse.
- Eigenverantwortung, freiwillige Teilnahme und Selbstorganisation.

³⁴⁸ Brown/Duguid (1991) beschreiben in ihrem bekannten Artikel als die ersten Autoren Community der Servicetechniker von Xerox, die bei dem Austausch des Reparaturwissens als „*helping community*“ agieren.

³⁴⁹ Enkel et al. (2002), S. 111 ; Fuchs-Kittowski et al. (2003).

³⁵⁰ Vgl. Lembke et al. (2006), S. 19.

³⁵¹ Trier (2005), S. 84.

³⁵² Vgl. Lembke (2006).

- Eine gemeinsame Verständigungsbasis und geteilte Ressourcen als auffällige Besonderheiten.
- Eine gemeinsame Identität als Gruppe.

Dadurch dass diese „Kerntteams“ durch Vorleben der kontext- und situationsgerechten Integration als Vorbilder dienen, üben diese einen systematischen Einfluss auf den Identifikationsprozess aus.³⁵³ CoP können somit mit Wissensgemeinschaften gleichgestellt werden, deren Ziel und der damit einhergehende Nutzen darin besteht, dass der Austausch personenbezogener Informationen, Kontakte und Erfahrungen über Praxisarbeit unabhängig von der Leitung und von den geschaffenen Rahmenbedingungen stattfindet.³⁵⁴

Den zahlreichen Klassifikationen von Communities of Practice, die sehr unterschiedlich ausfallen und kaum Übereinstimmungen aufweisen, liegt die Tatsache zu Grunde, dass es keine Reinform einer Community geben kann. Die Unterscheidung zwischen verschiedenen Formen einer Gemeinschaft sowie eine weitere Differenzierung zwischen den Begriffen „Team“ und „Community of Practice“ sind insoweit schwierig, weil diese Organisationsformen je nach der Ausprägung in einem Kontinuum zwischen der Unverbindlichkeit und Formalisierung entstehen.³⁵⁵ Dieses Kontinuum reicht von losen Interessenverbänden und freiwilligen Wertegemeinschaften bis zu Zweckgemeinschaften mit formalisierter Organisationsstruktur (vgl. Tabelle 5).

Die unterschiedliche Gestaltung von Communities, die die theoretische Kontinuums-Metapher erlaubt, ist auf zwei Organisationstheorien zurückzuführen. Während die Vertreter einer vertragsorientierten Agency Theory von einem nutzen-maximierenden Individuum ausgehen³⁵⁶ und CoP als Zweckgemeinschaft begründen, sehen die Institutionstheoretiker Wissen als einen personen- und kontextgebunden Prozess und betrachten die Entstehung von CoP als einen autonomen Prozess. Dieser lässt sich als Resultat zweckrationaler Abwägung, sozialen Drucks und emotionaler Disposition bezeichnen.³⁵⁷

Diese Perspektive setzt alle opportunistischen Kalküle in einen institutionellen Rahmen, der die Selbststeuerung, die Partizipation und das Vertrauen bestimmt. Der theoretischer Ursprung von Communities als Organisationsform findet sich somit auch in dem Selbstorganisationsansatz, der unterstellt, dass Ordnung nicht nur fremdbestimmt durch formale Regelungen, sondern auch *selbstorganisiert* entsteht.³⁵⁸ Sowohl bei der autonomen Ordnungsbildung, die eine Selbstbestimmung der Organisationsmitglieder in einem vorgegebenen Rahmen postuliert, als auch bei der autogenen Ordnungsbildung, die das Entstehen von Regeln und Verhaltensmustern in Abhängigkeit von menschlichem Handeln

³⁵³ Vgl. North et al. (2000).

³⁵⁴ Vgl. Moser (2002).

³⁵⁵ Vgl. Schneider (2004), S. 153.

³⁵⁶ Die von Williamson (1975) erarbeitete Theorie untersucht, wie Interessen von beauftragten Agenten mit jenen des Beauftragten in Einklang gebracht werden können. Ausgehend von der persönlichen Nutzenmaximierung und dem Opportunismus des Homo oeconomicus unterstellt die Theorie, dass die Handlungen von Community- Mitgliedern durch positive oder negative Sanktionen gesteuert werden können. Entscheidend sind dabei die Möglichkeit, die Reputation, zusätzliches Einkommen usw. gewinnen oder verlieren zu können.

³⁵⁷ Vgl. Rosenstiel (1975).

³⁵⁸ Vgl. Bea/Göbel (2002), S. 39 ff., S. 177.

bringt, steht die Bedeutung von „informalen Organisationen“ stets im Mittelpunkt.³⁵⁹ Aus der Perspektive dieser theoretischen Überlegungen können „Communities of Interest“ und Teams als zwei Extreme jenes Kontinuums begriffen werden, in welchem sich „Communities of Practice“ positionieren lassen.

TABELLE 5: DAS COMMUNITIES-KONTINUUM

	Communities of Interest	Interessen-/Berufsverbände	Business-Communities	Communities of Practice	Teams
Kommunikationsform	Meist virtuell	Meist virtuell	Gemischt	Gemischt	Meist face to face
Zweck	Gegenseitige Beratung, Informationsaustausch Lernen, Unterhaltung, persönliches Engagement	Mitgliedsförderung	Gemeinsamer Geschäftszweck (Produkt oder Dienstleistung)	Lernen, Innovation, Wissensaustausch zwischen Hierarchien, Standorten und Fachbereichen	Erfüllung eines gemeinsamen Projektziels, Lernen
Beteiligte	Viele, anonym	Viele, bestimmt	Einige, bestimmt	Wenige im Kern, viele peripher, bestimmt	Wenige, bestimmt
Zugang	Prinzipiell offen	An Bedingungen gebunden	An Bedingungen gebunden	An Organisation/ Netzwerk gebunden, innerhalb der Grenze offen	An Organisation gebunden, geschlossen
Formalisierungsgrad	Gering	Mittel	Mittel	Mittel	Hoch
Bindung	Gegenseitige Bedürfnisse	Gemeinsame Ziele	Gemeinsame strategische Ziele	Identifikation mit der Gruppenexpertise	Projektziele und -aufgaben
Organisation	Kernteam als Initiator	Profess. GF, „Lead Company“	„Lead Company“, Kernpersonen	Kernteam + Unterstützung aus der Linie	Funktionsbedingte Verteilung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben
Dauer der Zusammenarbeit	Solange das persönliche Interesse besteht	Auflösung hängt von übergeordneten Zielen ab	Auflösung hängt von übergeordneten Zielen ab	Solange das Interesse besteht, spezielle Informationen relevant sind	Bis die gemeinsame Aufgabe erfüllt ist, bis Projektabschluss
Finanzierung	Sponsoring	Mitgliedsbeiträge	Mitgliedsbeiträge	Projektbudgets von Unternehmen	Projektbudgets von Unternehmen

Quelle: modifizierte Darstellung nach Schneider (2004), S. 147, Morawietz (2006) und Wenger/Snyder (2000)

Dieses Kontinuum konstituiert sich durch unterschiedliche Formen von Communities, die sich je nach der Kommunikationsform (virtuell, face to face, gemischt), Zweck, Anzahl der Beteiligten, nach der Form des Zugangs (offen, an Bedingungen gebunden, an Organisation/Netzwerk gebunden), nach dem Formalisierungsgrad, nach der Organisationsform

³⁵⁹ Vgl. ebd.

(Zusammenstellung von Kern und Peripherie) und nach der Finanzierung unterscheiden. Gemeinsam für jede Ausprägung einer Community sind jedoch ein gemeinsamer, spezifischer Interessenschwerpunkt als Identifikationsmedium für die Mitglieder, die Integration von Inhalt und Kommunikation und die Konzentration auf die Informationen, die die Mitglieder selbst einbringen.³⁶⁰

An dieser Stelle soll eine Abgrenzung zwischen einer Praxisgemeinschaft – Community of Practice (CoP) – und einer virtuellen Gemeinschaft – Virtual Community (VC) – vorgenommen werden. Im Vergleich zu CoP bilden sich virtuelle Gemeinschaften ausschließlich im virtuellen Raum, in der Umwelt des Cyberspace.³⁶¹ Dadurch dass sich die Bildung sozialer Ordnung von virtuellen Gemeinschaften nur durch Mechanismen des Vertrauens, Misstrauens und der Macht konstituiert und keinen institutionellen Bezug hat, wird im Rahmen dieser Arbeit auf die weitere Einbeziehung von virtuellen Gemeinschaften für die Fundierung des Konzepts des I-K-W-Managements verzichtet:

„[...]virtuelle Gemeinschaften sind soziale Zusammenschlüsse, die dann im Netz entstehen, wenn genug Leute diese öffentlichen Diskussionen lange führen und dabei ihre Gefühle einbringen, so dass im Cyberspace ein Geflecht persönlicher Beziehungen entsteht.“³⁶²

Im Vergleich zu Communities interagieren *Teams* zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe mit einem konkreten gemeinsamen Ziel, das sich durch Anwendung und Erzeugung des gemeinsamen Wissens ausdrückt.³⁶³ Teams existieren nur für einen kurzen, begrenzten Zeitraum, der mit dem Ablauf des Projektes korrespondiert. Einer genauen Betrachtung unterzogen, stellt sich heraus, dass ein Team eine formale Gruppe darstellt, denn seine Mitglieder werden in Hinblick auf die Aufgabe aufgrund ihrer Kompetenzen von außen ausgesucht³⁶⁴ und auch die Rollen werden nach formalen Hierarchien bestimmt.³⁶⁵

Ein wichtiges Merkmal einer Community im Vergleich zu einem Team besteht darin, dass Communities auf dem Willen ihrer Mitglieder, ihr Wissen auszutauschen, basieren.³⁶⁶ Die Kooperation in Communities ist lose und kann als Kollaboration charakterisiert werden,³⁶⁷ was dafür spricht, dass Communities eine informale Gruppe darstellen.³⁶⁸ Im Vergleich zu einem Team ist eine Community nur in einem geringen Grad durch Kontrollmechanismen bestimmt: Die Ziele, Aufgaben und die Dauer der Kollaboration werden selbstbestimmend festgelegt, indem eine Community sich selbstreferentiell neu definiert.³⁶⁹

Die Wichtigkeit der Ausprägung der Unternehmenskultur bei der Betrachtung der Community als Organisationsform drückt sich dadurch aus, dass die Identifikation mit der

³⁶⁰ Vgl. Lembke (2006), S. 30.

³⁶¹ Vgl. Thiedeke (2007).

³⁶² Vgl. ebd., S. 50.

³⁶³ Vgl. Bühner (1996), S. 98.

³⁶⁴ Vgl. Fuchs-Kittowski et al. (2003).

³⁶⁵ Vgl. Vecchio (1991), S. 378 f.

³⁶⁶ Vgl. Ishida (1998).

³⁶⁷ Vgl. Wagner (1995), S. 22 f.

³⁶⁸ Vgl. ebd. (1998).

³⁶⁹ Vgl. Wenger/Snyder (2000).

Gruppe und das Bewusstsein über die Existenz und die Zugehörigkeit zu der Community³⁷⁰ für diese Organisationsform konstituierend sind.³⁷¹ Aus der sozialen Interaktion entwickeln sich allmählich die Werte und Normen, die die spezifische Identität einer Community auszeichnen³⁷² und somit die Wissenskommunikation weitgehend beeinflussen.

Dadurch dass im Rahmen dieser Arbeit ein Versuch unternommen wird, das Konzept des I-K-W-Managements nutzen zu können, d. h. mit einem geeigneten Instrument kombinieren zu können, erscheinen die erwähnten Merkmale von CoP von besonderer Relevanz zu sein. Diese sind darüber hinaus von Bedeutung, weil die im nächsten Kapitel aufgestellten Erfolgsfaktoren des I-K-W-Managements in Einklang mit dieser Kooperationsform entwickelt werden sollen. Wichtig wird dabei aufzuzeigen, dass in einer Organisationsstruktur der CoP alle Erfolgsfaktoren des I-K-W-Managements zum Tragen kommen. Die Tatsache, dass die Förderung der Wissenskoooperation in Communities einer Reflexion von Organisation und Management bedarf, wird in der Literatur immer wieder betont.³⁷³ Diese Forschungsbeiträge manifestieren das steigende Interesse an der Suche nach Handlungsmöglichkeiten, Variablen und Einflussfaktoren und können alle ihren Ursprung in der folgenden Aussage von Prusak (1999: 104) finden:

„Man kann Communities nicht erzwingen. Man kann sie ermutigen oder anstoßen, aber nicht erzwingen. Stattdessen sollte man sich darauf konzentrieren Bedingungen zu schaffen, unter denen sie aufblühen.“³⁷⁴

³⁷⁰ Vgl. Ishida (1998).

³⁷¹ Vgl. Fucks-Kittowski et al. (2003) in Anlehnung an Mynatt et al. (1997).

³⁷² Vgl. Wenger (1998).

³⁷³ Vgl. Frost/Holzwarth (2001), S. 57; Lienhard (2003), S. 34.

³⁷⁴ Vgl. Prusak (1999).

KAPITEL 3: Kulturanthropologische Erfolgsfaktoren des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements

Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfragen, Forschungsthesen und Forschungsaufgaben des 3. Kapitels

Das Kapitel 3 setzt sich mit der WIE-Problematik auseinander und versucht, der Frage auf die Spur zu kommen, *wie* ein integriertes Konzept des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements im optimalen Fall zu gestalten ist.

Im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit wurde die These belegt, dass das integrierte Konzept des I-K-W-Managements auf eine Vernetzung bzw. auf die Kommunikation in sozialen Netzwerken angewiesen ist. Diese Aussage darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass dieses Phänomen weiterhin pauschal und undifferenziert bleibt und erst in Kapitel 6 einer genauen Betrachtung unterzogen wird.

Die untersuchungsleitende These unterstellt, dass eine besondere, netzwerkorientierte Prägung der Unternehmenskultur (im Weiteren UK) im Unternehmen systematisch für den Erfolg verantwortlich gemacht werden kann. Als Grundanforderung wird vor diesem Hintergrund aus strategischer Sicht die Möglichkeit formuliert, die *Vernetzung* aller relevanten Wissensträger möglichst produktiv zu gestalten und immer wieder zu optimieren. Die Bildung von Netzwerken und die Förderung der Netzwerkkommunikation bilden damit die wichtigsten Einflussfaktoren des I-K-W-Managements. Es wird dabei aufgezeigt, dass den Kern der Netzwerkorientierung eine stark ausgeprägte Netzwerkkompetenz einzelner Mitarbeiter bildet. Als übergreifende Metakompetenz erweist sich die Netzwerkkompetenz als besonders relevant für netzwerkorientierte UK und steht damit für effektives I-K-W-Management. Diese Annahme wird der Theoriebildung dieser Arbeit zu Grunde gelegt.

Darüber hinaus lassen sich aus den formulierten Thesen die folgenden Forschungsaufgaben ableiten, die im Weiteren einer Analyse unterzogen werden:

- Die strategischen Erfolgsfaktoren des I-K-W-Managements sollen aus der Analyse des wirtschaftlich-gesellschaftlichen Zusammenhangs (Kapitel 2) abgeleitet werden.
- Der Status des Kulturbegriffs soll festgelegt werden. Um diesen Bezugspunkt zu belegen, sollen verschiedene Theorien verglichen und soll der Begriff „Unternehmenskultur“ unter Berücksichtigung des Begriffs „Unternehmensvernetzung“ infragegestellt werden.
- Die Untersuchung der Netzwerkkultur soll sowohl auf individuellen als auch auf organisationalen Ebenen erfolgen. Der Begriff „Netzwerkkompetenz“ soll dabei definiert werden.
- Die Auslegung der „Wissensfreundlichkeit“ einer Unternehmenskultur soll in Anknüpfung daran analysiert werden und die Idee des Netzwerkmanagements in den Fokus lenken. Auf diese Weise soll das integrierte Konzept des I-K-W-Managements ein Fundament

bekommen. Das für diese Aufgaben im Zentrum stehende Konzept der netzwerkorientierten Unternehmenskultur wird vor allem als wissensfreundliche Unternehmenskultur ausgelegt.

Die zweite Forschungsfrage dieses Kapitels sucht gerade aus diesem Gesichtspunkt nach einer Möglichkeit, die Rolle der Kommunikation in der Festlegung der Risiko- und Erfolgsfaktoren einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur zu bestimmen. Um diese Frage zu beantworten, wird die These von Schneider (1996) instrumentalisiert, welche die Zentralität der barrierelosen Kommunikation für die Schaffung der wissensfreundlichen Unternehmenskultur betont. In den Vordergrund rückt dabei einerseits die Unterscheidung zwischen Erfolgsfaktoren auf einer individuellen und einer organisatorischen Ebene und andererseits die Analyse des Zusammenhangs dieser Erfolgsfaktoren.

Die letzte Forschungsfrage setzt sich mit der Thematik der Kommunikationsprobleme auseinander und sucht nach deren Ursprung sowohl auf der Organisations- als auch auf der Personalebene und auf der Ebene der Informations- und Kommunikationstechnologie. Es wird dabei davon ausgegangen, dass die Kommunikationsbarrieren unterschiedlicher Natur in einem Unternehmen auf die schwach ausgeprägte Wissenskultur, oder besser formuliert, auf eine fehlende Vernetzung zurückzuführen sind. Die Forschungsaufgabe wäre in diesem Kontext dann die Möglichkeit zu untersuchen, wie die Organisationsstrukturen gestaltet werden sollen, mit dem Ziel die netzwerkorientierte Unternehmenskultur fördern zu können.

3.1 Der strategische Erfolgsfaktor des I-K-W-Managements: netzwerkorientierte Unternehmenskultur

Die Ausführungen in diesem Kapitel finden ihren Ursprung in der von der Organisationsforschung postulierten Prämisse, dass jegliche Analyse des Unternehmenserfolgs ohne Berücksichtigung anthropologischer Unternehmenskulturkonzepte undenkbar ist.³⁷⁵ Gleichzeitig entspricht diese Forderung der Suche nach Integration von individuellen und organisationalen Komponenten in einem übergreifenden dynamischen Kontext, der in der jüngeren Wissensmanagementforschung in den Mittelpunkt rückt.³⁷⁶

Das Hauptaugenmerk wird darüber hinaus in erster Linie dem Versuch gewidmet, die These zu belegen, dass die netzwerkorientierte Unternehmenskultur als strategischer Erfolgsfaktor des I-K-W-Managements definiert werden soll. Es wird vor allem unterstellt, dass eine optimale Nutzung und Ausschöpfung potenzieller Vorteile einer Kooperation in externen und internen Netzwerken bezüglich des I-K-W-Managements in einer engen Verbindung mit einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur betrachtet werden soll. Die netzwerkorientierte Unternehmenskultur wird im Rahmen dieser Arbeit als übergreifender, allumfassender Kontext begriffen, dessen Logik und Dynamik alle Einflussfaktoren untergeordnet werden. Diese Annahme leitet sich von dem ganzheitlichen Konzept des Wissensmanagements ab und grenzt

³⁷⁵ Vgl. Hansen (2000); Sackmann (1997); Martin/Frost (1996); Schein (1992); Smircich (1983); Deal/Kennedy (1982).

³⁷⁶ Vgl. Thompson/Walsham (2004).

sich bewusst ab von der Trennung der als Erfolgsfaktoren qualifizierten Einflussvariablen „Personal“, „Struktur“, „Kultur“ und „Wissensmanagement-Aktivitäten“.³⁷⁷

Das im Zentrum stehende Netzwerkphänomen wird im Rahmen des vorliegenden Kapitels auf die Unternehmenskultur übertragen. Die Aufmerksamkeit sollte dabei dem Versuch gewidmet werden, eine phänomenologische Basis für das Vernetzungsphänomen aufzuspüren und dieses sowohl auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene genauer zu beobachten. Darüber hinaus ist die Auseinandersetzung mit dem in der Betriebswirtschaftsliteratur sehr oft diskutierten Begriff Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung. Das Anliegen der vorliegenden Untersuchung besteht in erster Linie darin, den konstruierten Begriff der *netzwerkorientierten* Unternehmenskultur als einen übergreifenden Einfluss- und Erfolgsfaktor zu manifestieren und darüber hinaus für das aufgestellte Konzept des I-K-W-Managements nutzbar zu machen. Gerade diese Perspektive wurde in der einschlägigen Literatur ignoriert oder oft unterschätzt.³⁷⁸

Zahn und Foschiani (2002) sprechen zum Beispiel von der Notwendigkeit der Entwicklung von „Netzwerkfähigkeiten“ engagierter und kooperationswilliger Mitarbeiter. Die Wertgenerierung in internen und externen Netzwerkbeziehungen wird in direkten Zusammenhang mit der Entwicklung spezieller Fähigkeiten oder Kompetenzen zum Aufbau und Betreiben von Unternehmensnetzwerken gebracht.³⁷⁹ Ein prägender Rahmen der Unternehmenskultur, der diese Entwicklung weitgehend beeinflussen oder auch zum Scheitern verurteilen kann, wird dabei weniger berücksichtigt. Als kritische Faktoren bei der Einführung von Wissensmanagement werden die Probleme aufgelistet, die aus dem Kontext der Unternehmenskultur gelöst sind und nur einzeln betrachtet werden, wie es zum Beispiel bei der Studie des Fraunhofer IAO³⁸⁰ der Fall war (vgl. Tabelle 6).

TABELLE 6: BARRIEREN DES WISSENSMANAGEMENTS

Zeitknappheit	70,1%
Fehlendes Bewusstsein	67,7%
Unkenntnis über Wissensbedarf	39,4%
Einstellung Wissen ist Macht	39,9%
Fehlende Transparenz	34,6%
Fehlende Anreizsysteme	34,4%
Zu hohe Arbeiterspezialisierung	32,2%
Kein organisierter Wissensaustausch	28,7%
Ungeeignete IT-Infrastruktur	28,3%
Hierarchische Strukturen	28,0%
Konkurrenz der Abteilungen	27,6%

³⁷⁷ Im Rahmen der Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement stellen Helm et al. (2007) fest, dass die bisherigen empirischen Ergebnisse zur Erfolgsfaktorenforschung im Wissensmanagement einzelaspektbezogen sind.

³⁷⁸ Vgl. Ahlert/Blut (2006), S. 27.

³⁷⁹ Vgl. Haribson/Pekar (1998).

³⁸⁰ Vgl. Bullinger et al. (1997). In der Studie wurden 311 Unternehmungen aus drei Branchen berücksichtigt (48% Investitionsgüter, 11% Konsumgüter und 41% Dienstleistungen).

Fehlende Unternehmenskultur	26,7%
-----------------------------	-------

Quelle: Bullinger et al. (1997), S. 31

Ausgegangen wird im Rahmen dieser Arbeit von der These, dass die Entwicklung von einer wissenstransfer- und zusammenarbeitfordernden netzwerkorientierten Unternehmenskultur für die Entwicklung von Netzwerkfähigkeiten der Mitarbeiter konstitutiv ist.

Ein solches unternehmenskulturelles Paradigma bleibt in jüngeren Forschungsansätzen, die wissensintensive Prozesse in Netzwerken zu ihrem Gegenstand machen, weitgehend unberücksichtigt. Stattdessen werden einzelne Erfolgsfaktoren herauskristallisiert und nicht in einen übergreifenden Zusammenhang eingebettet: Hansen (1999) thematisiert zum Beispiel die Bereitschaft, sich an Prozessen des Wissenstransfers zu beteiligen; Pauline und Yoong (2001) untersuchen die sozialen Eigenschaften der Personen, die sich in solchen Prozessen aktiv beteiligen, und Roberts (2000) setzt auf das Ausmaß einer vertrauensvollen Beziehung in Prozessen des Wissenstransfers. Hardy et al. (2003) priorisieren darüber hinaus den Charakter und das Ziel einer Kollaboration und Hayes und Walsham (2000) betonen die Wichtigkeit der Einschätzung des Risikos bei der Teilnahme an solchen Prozessen. Vor dem Hintergrund dieser Vielfalt wird im Rahmen dieses Beitrags der Versuch unternommen, durch die Einbeziehung unternehmenskultureller Thesen eine übergreifende Grundlage zu erarbeiten, in der das Konzept des I-K-W-Managements seine Wurzeln schlagen kann.

Unternehmenskultur als Sammelbegriff lässt sich auf der Basis mehrerer Konzepte erläutern, die den ersten Teil des Begriffs (das Unternehmen) oder den zweiten Teil (die Kultur) vollständig untersuchen. Da es eine pauschalisierte Definition von daher nicht geben kann, erscheint es sinnvoll, mehrere Konzepte miteinander zu verknüpfen und sich die Definition anzueignen, die für die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit am ehesten geeignet erscheint. Entscheidend ist dabei, den Status des Kulturbegriffs für die vorliegende Arbeit zu definieren und darauf aufbauend die wichtigsten Einflussfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur abzuleiten. Ein konstruierter Begriff der netzwerkorientierten Unternehmenskultur bedarf weiterhin einer tiefgreifenderen Klärung, die zugleich als Legitimationsgrundlage für die systematische Verknüpfung der Phänomene „Unternehmen“, „Kultur“ und „Netzwerk“ dienen wird.

3.1.1 Status des Kulturbegriffs. Konzepte der Unternehmenskultur

Angesichts der Tatsache, dass eine zusammenfassende Charakterisierung der Vielfältigkeit des Kulturbegriffs den Rahmen der vorliegenden Untersuchung sprengen würde, wird im Folgenden nur auf die Konzepte eingegangen, die die Rolle der Kommunikation thematisieren und für die Untersuchung der netzwerkspezifischen Ausprägung von Unternehmenskultur von Nutzen sein können.

Interessant vor diesem Hintergrund erscheint die kognitionsorientierte Vorstellung von Kultur als *Wissensvorrat* nach Habermas (1981), die als Interpretationsquelle für die in der kommunikativen Alltagspraxis gestalteten Interaktionen dient und eine Reproduktion symbolischer Strukturen der Lebenswelt ermöglicht. Einen weiteren Ausgangspunkt bei der Klärung des Kulturbegriffs für die vorliegende Arbeit bildet darüber hinaus die Vorstellung, dass Kultur als ein rekursives Netzwerk denkbar ist, das sich durch Differenzierung zu anderen Netzwerken bzw. Kulturen konstituiert:

„[...] ‘culture’ is a recursive network of self-observations and-distinctions from other cultures or noncultures. Distinctions create boundaries of varying sharpness and permeability. They produce an inside and outside, separating that which belongs to a culture from that which does not belong, does not yet belong, or belongs to a different culture.“³⁸¹

Entscheidend ist auch das Verständnis der Struktur von Kultur, das sich langsam in der Diskussion über den Zusammenhang zwischen Homogenität und Heterogenität innerhalb von Kulturen entfaltet³⁸² und in dem modernen Forschungsdiskurs aus der Integrationsperspektive betrachtet wird. In seinem differenzorientierten Kulturmodell zeigt zum Beispiel Hansen (2000) auf, dass nicht nur die Kohärenz (Einheit, Homogenität) der Kultur für die Kohäsion (Zusammenhalt) der Kultur verantwortlich gemacht werden kann, sondern vielmehr das Bewusstsein der Differenzen, die als Normalität erkannt werden. Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass Kommunikation als ein konstituierender Kohäsionsfaktor einer Kultur definiert wird.³⁸³ Gerade der sozialen Natur der Kommunikation liegt der Gedanke zu Grunde, dass Kultur als Ergebnis kommunikativer Prozesse und als Kommunikationsprodukt begriffen werden kann.³⁸⁴ Dieses Kulturverständnis wird im Weiteren im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur instrumentalisiert.

Der Begriff der Unternehmenskultur leitet sich unmittelbar aus dem Kulturbegriff ab und wird überwiegend in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie thematisiert.³⁸⁵ Dabei werden die Begriffe Unternehmenskultur, Organisationskultur und Firmenkultur oft synonym verwendet.³⁸⁶ In der vorliegenden Arbeit wird die Klärung des Status des Begriffs „Unternehmenskultur“ vorgenommen, wodurch synonyme Verwendungen ausgeschlossen werden.

Bei dem Versuch, den Status des Begriffs Unternehmenskultur systematisch zu erfassen, haben sich zwei Forschungstraditionen ausgeprägt, die zwischen Variablen- und Metaphernansätzen unterscheiden. Die *Variablenansätze (manifestationsorientierte oder deskriptive)* betrachten Unternehmenskultur, im Sinne eines ontologischen Realismus, als eine der relevanten Variablen eines Unternehmens (neben Struktur, Technik, Art der Aufgabenverteilung, Personal) und nehmen die Systematisierung nach dem Prinzip

³⁸¹ Fuchs (2001), S. 156.

³⁸² Ein ausführlicher Überblick über diese Entwicklung findet sich bei Rathje (2004), S. 52 ff.

³⁸³ Vgl. Rathje (2004) in Anlehnung an Hansen (1999), S. 56.

³⁸⁴ Vgl. Bolten (2001), S. 135.

³⁸⁵ Vgl. Nau (2004), S. 89 ff.; Casson (1996).

„Unternehmen hat Kultur“ vor.³⁸⁷ Der Forschungsschwerpunkt dieses Ansatzes liegt damit in der Untersuchung der symbolischen Manifestation beobachtbarer Verhaltensnormen.³⁸⁸ Diese sind in Unternehmensritualen oder -zeremonien³⁸⁹ sowie gemeinsamen kommunikativen Ausdrucksformen wie Unternehmenslegenden und Mythen bzw. „corporate sagas“³⁹⁰ oder „organisational stories“³⁹¹ und unternehmensspezifischem Jargon und Humor wiederzufinden. Aus dieser Sicht wird Unternehmenskultur folgendermaßen definiert:

*„Organisationskultur ist ein Muster gemeinsam geteilter Grundannahmen, das eine gegebene Gruppe zur Bewältigung der Probleme der externen Anpassung und der internen Integration erfunden, entdeckt oder entwickelt hat – und das gut genug funktioniert hat, [...] und das deshalb neuen Mitgliedern zu vermitteln ist, damit sie in der richtigen Weise diese Probleme wahrnehmen, denken und fühlen.“*³⁹²

Aus dieser Perspektive kann Unternehmenskultur verändert und je nach Funktion und Auswirkung (Intensität der Leistungsmotivation, Identifikation mit dem Unternehmen usw.) systematisch gestaltet werden. Zu diesen Zwecken ist es unabdingbar, die Unternehmenskultur möglichst objektiv messen zu können.³⁹³ Gerade diese Sichtweise wurde in der Managementliteratur weitgehend thematisiert, indem zahlreiche pragmatische Dimensionsmodelle und Typologien der Unternehmenskultur entwickelt wurden, um die Gestaltung der Unternehmenskultur zu instrumentalisieren.³⁹⁴ Unternehmenskultur wird dabei als Werkzeug der Mitarbeiterführung, als Manipulationsinstrument begriffen.³⁹⁵

Die *Metapheransätze* (oder auch *kognitionsorientierte, explikative* Ansätze genannt) unterstellen dagegen, dass „Unternehmen eine Kultur ist.“³⁹⁶ Die Unternehmenskultur stellt die Lebenswelt der einzelnen Mitarbeiter dar und kann nicht objektiv erfasst werden. Diese Perspektive geht davon aus, dass Unternehmenskultur einer ganzheitlichen Betrachtung bedarf, und ist interpretativ begreifbar. Auf der erkenntnistheoretischen Ebene dieses Ansatzes wird Kultur als ein grundlegender Prozess der Sinnstiftung und Orientierung,³⁹⁷ als System gemeinsamer sozialer Bedeutung verstanden,³⁹⁸ die über Symbole (welche sich in der Sprache, Redensarten, Design, Architektur, Mythen und Geschichten der Unternehmensgründung u.Ä. ausdrücken) vermittelbar und interpretierbar ist:³⁹⁹

„Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch über Symbole erfahrbaren und erlernbaren Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Verhalten aller Mitarbeiter und das Erscheinungsbild der Unternehmung (Corporate Identity) prägen.“^{400,401.}

³⁸⁶ Vgl. Neubauer (2003).

³⁸⁷ Smircich (1983), S. 344 ff.

³⁸⁸ Vgl. Kilmann (1985).

³⁸⁹ Vgl. Trice/Beyer (1984).

³⁹⁰ Vgl. Schall (1981).

³⁹¹ Vgl. Martin (1982); Wilkins (1984).

³⁹² Schein (1992), S. 12.

³⁹³ Vgl. Marre (1997).

³⁹⁴ Vgl. Hofstede (1999); Deal/Kennedy (1982); Ansoff (1979).

³⁹⁵ Vgl. Pümpin (1984).

³⁹⁶ Vgl. Smircich (1983).

³⁹⁷ Vgl. Schreyögg (2000).

³⁹⁸ Vgl. Rüttinger (1986).

³⁹⁹ Vgl. Rathje (2004), S. 62; Neubauer (2003), S. 20.

⁴⁰⁰ Krulis-Randa (1990), S. 6.

Aus einer konstruktivistischen Sicht wird Unternehmenskultur als Konstruktion organisatorischer Wirklichkeit dargestellt. In dieser Wirklichkeit orientiert sich das menschliche Handeln nach kognitiven Mustern, die im Prozess der Sozialisierung im Unternehmen erworben werden.⁴⁰²

In Anbetracht der Frage der Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur gehen Variablen- und Metapheransätze weit auseinander und stellen im Grunde genommen zwei Extreme dar. Der Versuch, diese Sichtweisen zu integrieren, speist sich gerade aus jenem theoretischen Bodensatz, in dem Kultur als interaktionsbedingtes Kommunikationsprodukt oder vielmehr als ein kontinuierlicher dialektischer Prozess begriffen wird. Dieses Verständnis wird auf Unternehmenskultur direkt übertragen.

Unternehmenskultur lässt sich aus dieser Perspektive beobachten und weist dabei einen *emergenten* Charakter auf,⁴⁰³ indem sie sich durch Eigendynamik, Autonomie bzw. relative Unabhängigkeit von Rahmenbedingungen kennzeichnen lässt.⁴⁰⁴ Diese Relativität im Sinne von „eingeschränkter Gestaltbarkeit“⁴⁰⁵ ist einerseits dadurch gegeben, dass sich jede Unternehmenskultur in einer starken Abhängigkeit von der gesellschaftlichen Sozialisierung der Mitarbeiter entwickelt.⁴⁰⁶ Aufgrund deren „Multikollektivität“⁴⁰⁷, d. h. Zugehörigkeit eines Individuums gleichzeitig zu mehreren sozialen Netzwerken und Überlappung von formalen und informalen Netzwerken üben Mitarbeiter einen permanenten Einfluss auf die Dynamik der Unternehmenskultur aus und prägen damit zum großen Teil ihre Emergenz.⁴⁰⁸ Ein (informales) Netzwerk konstituiert sich über Relationen oder soziale Beziehungen, die gegenüber den beteiligten Knoten (Alter und Ego) eine emergente Ebene bilden.⁴⁰⁹ Aus der systemtheoretischen Perspektive gesehen, kann der Entwicklung von Unternehmenskultur eine autopoietische Dynamik zugeschrieben werden, indem Unternehmenskultur mit dem Selbstbezug auf die System-Umfeld-Differenz sich selbst durch fortlaufende, eigene Kommunikation reproduziert.⁴¹⁰

Die Frage der Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur hängt unmittelbar mit der Frage nach der Qualität der Struktur zusammen. Das qualitative Charakteristikum ist vor allem für die Managementliteratur ausschlaggebend, die die Bezeichnungen „stark“ und „schwach“⁴¹¹ oder „positiv“ und „negativ“⁴¹² in Abhängigkeit mit Unternehmenserfolg zu bringen versucht. Dabei schlagen sich die aus der Kulturdebatte bekannten Fragen nach dem Zusammenhang zwischen

⁴⁰¹ Unter „*Corporate Identity*“ wird nach Wirtz (1992) die aktive Steuerung der gesamten Unternehmenskommunikation auf der Grundlage einer definierten Unternehmenspersönlichkeit verstanden. Ein gutes Corporate-Identity-Konzept ist nicht nur nach außen zum Kunden hin, sondern auch nach innen gerichtet und stützt die Identifikation aller Mitarbeiter mit der eigenen Firma und ihren Zielen (vgl. Schmalhofer 1994).

⁴⁰² Vgl. Neuberger/Kompa (1987).

⁴⁰³ Der philosophische Fachausdruck „Emergenz“ besagt, dass das „Ganze“ eine Art von neuer „Seinqualität“ erhält, die sich alleine über die Eigenschaften der Teile nicht erklären lässt (vgl. Esser 2000, S. 3).

⁴⁰⁴ Vgl. Schreyögg (2000), S. 411.

⁴⁰⁵ Vgl. Rathje (2004), S. 70.

⁴⁰⁶ Vgl. ebd. (2004) in Anlehnung an Adler/Jelinek (1986).

⁴⁰⁷ Hansen (2000), S. 196 f.

⁴⁰⁸ Vgl. Rathje (2004) in Anlehnung an Sackmann (1997), S. 2.

⁴⁰⁹ Vgl. Fuchs (2001).

⁴¹⁰ Vgl. Luhmann (1984).

⁴¹¹ Vgl. Deal/Kennedy (2000).

Homogenität (Kohärenz) und Heterogenität der Unternehmenskultur in Bezug auf deren Kohäsion (Zusammenhalt) in entwickelten Ansätzen nieder. Diese lassen sich grob auf Homogenitäts- und Heterogenitätsperspektiven unterscheiden. Als „starke“ werden diejenigen Unternehmenskulturen begriffen, die sich durch Homogenität (Integration) als Funktionsfähigkeit im Sinne der Unternehmensziele kennzeichnen lassen.⁴¹³ Diese „Konsensperspektive“ setzt dabei Kohärenz mit Kohäsion gleich.⁴¹⁴ Die Heterogenitätsperspektive dagegen vermutet Kohärenz nur innerhalb von Subkulturen einer Unternehmenskultur.⁴¹⁵ Das Vorhandensein von Divergenz unterschiedlicher Gruppen innerhalb des Unternehmens wird als grundsätzliche Eigenschaft einer Unternehmenskultur interpretiert,⁴¹⁶ die durch „Management der Vielgestaltigkeit“ integriert werden kann.⁴¹⁷

Organisationskulturansätze werden in der Literatur dafür der Kritik unterzogen, weil diese einen sehr geringen Beitrag zur Nutzung informaler Organisationsstrukturen leisten und an einem Mangel von systematischen Aussagen oder Instrumenten für eine praktische Bewertung hinsichtlich der Dis-/Funktionalität bestimmter Muster unternehmenskultureller Organisation leiden.⁴¹⁸ Diese Lücke wird mit der Einbeziehung des Netzwerkansatzes geschlossen, indem dem Netzwerkansatz das Potenzial zugeschrieben wird, das Integrationsproblem zwischen methodologischem Individualismus und Holismus zu lösen.⁴¹⁹ Somit prägen die neuen wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht nur das Unternehmensverständnis, das, wie die Ausführungen in Kapitel 2 aufgezeigt haben, als Netzwerk mit dynamischen und undefinierbaren Grenzen vorstellbar ist, sondern erlauben es, sich einem erweiterten Verständnis der Unternehmenskultur und deren Gestaltbarkeit anzunähern.

Genauso wie sich die Grenzen zwischen internen und externen Netzwerken eines Unternehmens je nach der Perspektive ändern lassen (aufgrund der gleichzeitigen Zugehörigkeit eines Unternehmensmitgliedes zu mehreren Netzwerken), können die Fragen nach Homogenität und Heterogenität einer Unternehmenskultur nicht mehr mit einem statischen qualitativen Charakteristikum der „Stärke“ oder „Schwäche“ verbunden werden.⁴²⁰ Aufgrund ihrer Komplexität und Dynamik ermöglicht eine moderne Unternehmenskultur die Bündelung beider Struktureigenschaften in einem Paradigma.⁴²¹ Dieses Paradigma soll für den Zusammenhalt (Kohäsion) des Unternehmens als „wichtige Erfolgsgrundlage“⁴²² verantwortlich gemacht werden.

⁴¹² Vgl. Goffee/Jones (1998).

⁴¹³ Vgl. Deal/Kennedy (2000); Schreyögg (2000).

⁴¹⁴ Vgl. Rathje (2004).

⁴¹⁵ Vgl. Martin (1992).

⁴¹⁶ Vgl. Riley (1983).

⁴¹⁷ Vgl. Emmerich/Krell (2001), S. 421 ff.

⁴¹⁸ Vgl. Martin/Frost (1996), S. 613; Monge/Contractor (2003).

⁴¹⁹ Vgl. Jansen (2003), S. 16.

⁴²⁰ Abgesehen davon, dass sich die Hypothese eines Zusammenhangs zwischen einer starken Unternehmenskultur und hoher Unternehmensleistung empirisch nicht bestätigen ließ (vgl. Ricken 2005, S. 33).

⁴²¹ Vgl. Martin (1992), S. 15.

⁴²² Rathje (2004), S. 84.

Der Begriff „Netzwerkorientierung“ der Unternehmenskultur oder „netzwerkorientierte Unternehmenskultur“ knüpft gerade an die Suche nach jenem übergreifenden und jedoch nicht statischen Charakteristikum an, mit dem die Interaktions- und Reziprozitätsspezifika verdeutlicht und für das integrierte Konzept des I-K-W-Managements instrumentalisiert wird.

Es wird dabei unterstellt, dass die Gestaltbarkeit einer emergenten Unternehmenskultur durch Ermöglichung der Netzwerkorientierung machbar ist. Dies ist durch die Schaffung der Rahmenbedingungen möglich, welche die Entwicklung der Netzwerkorientierung erfordern würden. Die Suche nach Einflussfaktoren, die in diesem Kapitel aus unterschiedlichen Perspektiven vorgenommen wird, kann somit als die Suche nach stabilisierenden Kohäsionsfaktoren einer Unternehmenskultur aufgefasst werden. Die Frage nach der Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur begrenzt sich somit auf die Schaffung der Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich Unternehmenskultur in eine bestimmte (beabsichtigte) Richtung entwickeln könnte.⁴²³

Zur soziologischen reduktionistischen Tiefenerklärung des kollektiven Phänomens „Unternehmenskultur“ werden vor diesem Hintergrund die einfachen Transformationsregeln⁴²⁴ benötigt, die es erlauben, individuelle Effekte (individuelle Mikroebene) in einen kollektiven Sachverhalt (Makroebene) zu überführen. Das Problem der deskriptiven Emergenz⁴²⁵ – nämlich die Formulierung des kollektiven Phänomens in Bezug auf individuelles Handeln – wird zum großen Teil durch die Behauptung gelöst, dass *„[...] für die Zwecke einer soziologischen Erklärung zunächst jedes kollektive Explanandum, zumindest ‚partiell‘, als Ergebnis individueller Effekte begrifflich definiert werden muss.“*⁴²⁶

Eine wichtige Voraussetzung besteht in der Berücksichtigung bestimmter zusätzlicher Annahmen und Bedingungen und individueller Effekte, die sich als Randbedingungen der Anwendbarkeit der Transformationsregel verstehen. Dieser Logik folgend, kann Unternehmenskultur aus dem Handeln der Akteure erklärt werden, das durch die soziale Situation strukturiert ist und die individuellen Effekte bildet. Dabei ist ein genauer kausaler Mikromechanismus (des Geschehens) angestrebt. Anstatt auf der Oberfläche der Emergenz einen unverständlichen und unerklärlichen korrelativen Zusammenhang von sozialen Situationen und kollektiven Phänomenen zu beschreiben, versucht dieser Mechanismus nachzuvollziehen, *inwieweit* dieses „Ganze“ *mehr* als nur die Summe seiner Teile ist.

Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass sich Unternehmenskultur als Kombination aus emergenten bzw. eigendynamischen und gestaltbaren Kommunikationsprozessen entfaltet.⁴²⁷ Diese Entwicklungsprozesse können als gleichzeitige

⁴²³ Vgl. Ouchi (1981).

⁴²⁴ Im Sinne der Transformation der einfachen Summe der Teile in das zu erklärende Makrophänomen (vgl. Esser 2000).

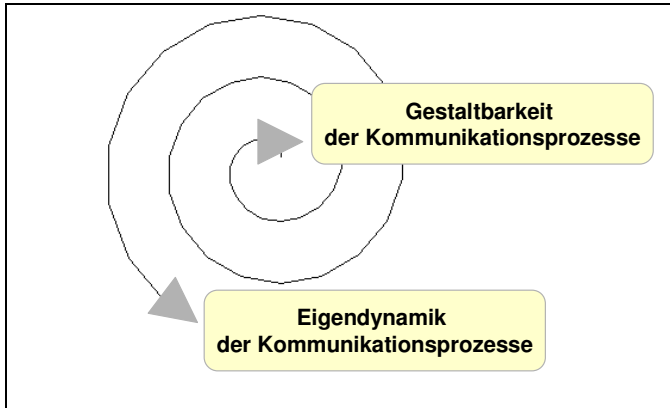
⁴²⁵ Die Hauptthese von deskriptiver Emergenz besagt, dass kollektive Phänomene nicht über Begriffe charakterisiert werden können, die sich auf Eigenschaften von Individuen beziehen (vgl. Esser 2000, S. 4).

⁴²⁶ Esser (2000), S. 20.

⁴²⁷ Vgl. Rathje (2004).

zentripetale und zentrifugale Bewegungen vorgestellt werden, die der Kohärenz der Unternehmenskultur zu Grunde liegen (vgl. Abbildung 15).

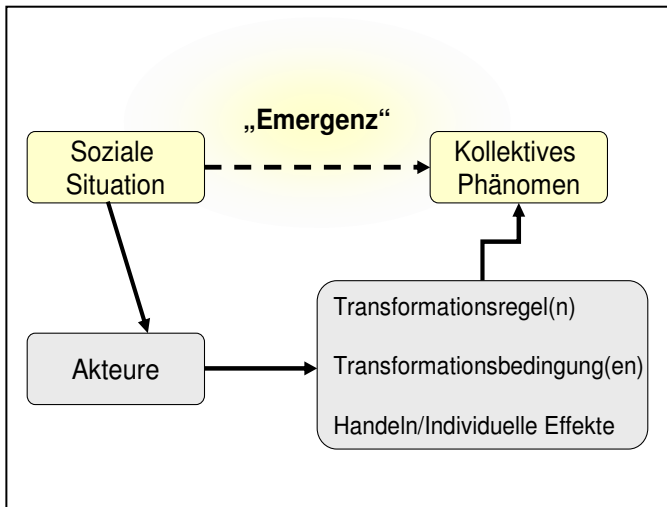
ABBILDUNG 15: ZENTRIPETALE UND ZENTRIFUGALE KRÄFTE, DIE DIE KOHÄSION DER UNTERNEHMENSKULTUR AUSMACHEN



Quelle: eigene Darstellung

Doch eine überzeugende Klärung der Emergenz dieses Phänomens impliziert im Sinne der transformierenden Logik der Aggregation die Aufstellung von Transformationsregeln unter Einbeziehung von Transformationsbedingungen (Rahmenbedingungen für diese Regel) und individuellen Effekten (vgl. Abbildung 16).

ABBILDUNG 16: DAS GRUNDMUSTER DER TRANSFORMATION INDIVIDUELLER EFFEKTE IN KOLLEKTIVE PHÄNOMENE



Quelle: Esser (2000), S. 18

Eine solche analytische Vorgehensweise impliziert grundsätzlich, dass es für die Herleitung der entscheidenden Transformationsregel notwendig erscheint, das Verständnis des kollektiven Phänomens der netzwerkorientierten Unternehmenskultur zu spezifizieren. Transformationsbedingungen und individuelle Effekte werden dann im zweiten Schritt festgelegt.

3.1.2 Netzwerkorientierte Unternehmenskultur (Unternehmenskultur als Vernetzung)

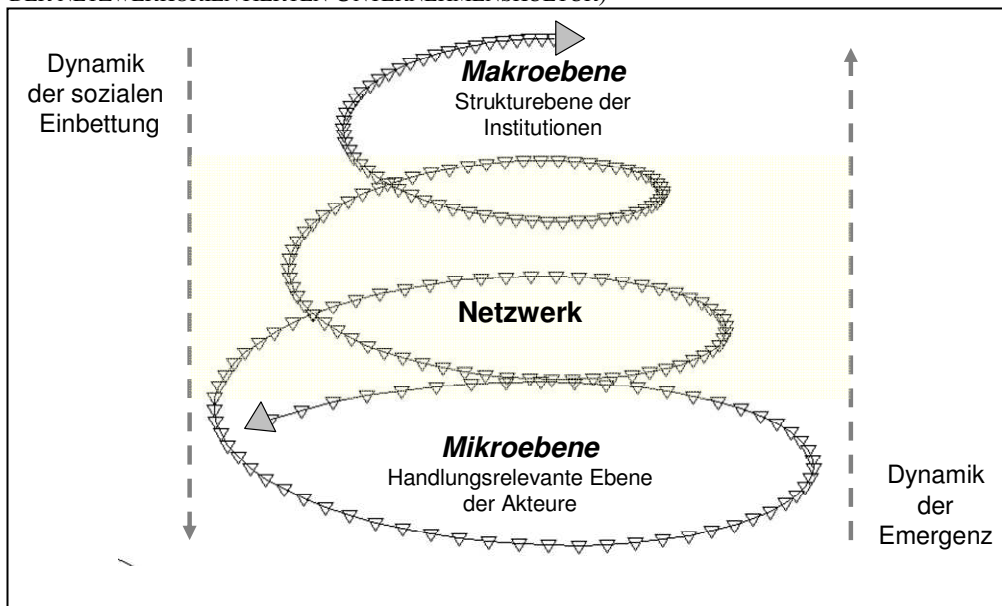
Die in Kapitel 1 vorgenommene Verdeutlichung der Interaktions- und Beziehungsdimension der Kommunikation in Form eines institutionellen Vernetzungsphänomens spielt eine entscheidende Rolle für die Formulierung der Spezifik einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur. Das von Esser (2000) aufgestellte Modell der Genese emergenter Sozialstrukturen erklärt den Übergang von der Mikroebene (des individuellen Handelns) zur Makroebene (der Ebene der kollektiven Effekte des Handelns der Individuen). Dieser ist durch die Vermittlungsebene der sozialen Gebilde gegeben, welche als „Interaktionssysteme“ zwischengeschaltet wird. Gerade an diese Theorie knüpft das Konzept von Weyer (2000) an, das die Vernetzung als einen prominenten Mechanismus der Entstehung emergenter Strukturen postuliert und das Netzwerk als konzeptuelles Scharnier zwischen Mikro- und Makroebenen begreift.⁴²⁸ Weyer (2000) konzipiert Emergenz als Prozess der selbstorganisierten Vernetzung strategisch handelnder Akteure, der zu strukturellen Effekten bzw. „Ordnungszuständen“ führt und darüber hinaus den Mikro-Makro-Übergang leistet. Der Makro-Mikro-Übergang in einem Netzwerk vollzieht sich darüber hinaus durch soziale Einbettung.

Vor diesem Theorienhintergrund wird deutlich, dass das Konzept der Unternehmenskultur und Vernetzung als komplementäre Phänomene betrachtet werden können. Die Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur oder netzwerkorientierte Unternehmenskultur manifestiert sich darüber hinaus als modernes Verständnis der Ausprägung der Unternehmenskultur, welches die neue Komplexität des Überganges zwischen der Mikro- und Makroebenen einer Organisation verdeutlicht. Netzwerkorientierte Unternehmenskultur konstituiert sich durch zwei Dynamiken, nämlich die Emergenz und die soziale Einbettung. Die paradigmatischen Dynamiken Emergenz vs. Gestaltung und Emergenz vs. soziale Einbettung werden in diesem Zusammenhang zusammen gedacht und synonym verwendet (vgl. Abbildung 17).

Emergenz wird in diesem Zusammenhang als Prozess des eigendynamischen Auftretens neuer Eigenschaften verstanden, welche beim Übergang von einer niedrigen zu einer höheren Ebene eines Systems zum Tragen kommen und mehr als bloß die Summe beteiligter Elemente/Eigenschaften/Wirkungsweisen ergeben.⁴²⁹

⁴²⁸ Weyer (2000), S. 240, 250.

ABBILDUNG 17: DYNAMIKEN DER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR (ENTSTEHUNGSKONTEXT DER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR)



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Weyer (2000), S. 241

Wird Unternehmenskultur als Kommunikationsprozess begriffen, ist die Analogie mit dem Kommunikationsbegriff durchaus berechtigt und führt zu dem Schluss, dass die Unternehmenskultur als dynamischer Kommunikationsprozess auf Vernetzung angewiesen ist. Diese These entspricht dem konstruktivistischen „Master“-Konzept des Netzwerkbegriffs von Fuchs (2001), der unter einem Netzwerk die sinnhafte Vernetzung von Kommunikationen subsumiert, die ihr stabilisierendes sinnhaftes Substrat in einer „Kultur“ sichern.⁴³⁰ Die Emergenz der Beziehung in einem Netzwerk bezieht sich auf den Aufbau von sinnhaften Erwartungsstrukturen, die an Personen gekoppelt werden. Eine selbstreferentielle Schließung eines Netzwerks erfolgt mit der Spezifizierung des Netzwerks mittels einer Sinnkomponente über die Etablierung einer kollektiven Identität.⁴³¹ Die Verbindungen zwischen Akteuren sind somit nicht nur Interaktionsstrukturen, sondern phänomenologische Konstrukte, welche aus dem Diskurs allgemein und aus der Narration, Erzählstrukturen, insbesondere entstehen. Der Ursprung eines Handlungsmusters lässt sich darüber hinaus als „network of meanings“ formulieren.⁴³²

Die zweite These in diesem Zusammenhang wäre, dass netzwerkorientierte Unternehmenskultur einen *kohäsiven* (zusammenhaltenden) Charakter aufweist. Diese Annahme lenkt den Fokus unmittelbar auf die Interaktion der Mikro- und Makroebenen der Unternehmenskultur, die sich in den Theorien von Sackmann (1997) widerspiegelt. Dieser geht davon aus, dass für die Entstehung von Organisationskultur die Verfestigung personaler und sozialer Lernprozesse grundlegend ist. Während die Entwicklung von Organisationskultur auf

⁴²⁹ Vgl. Wilms (2008), S. 39.

⁴³⁰ Vgl. Fuchs (2001), S. 156, 282 ff.

⁴³¹ Vgl. Fuhse (2005), S. 20.

⁴³² Vgl. White (1992a).

der Mikroebene durch individuellen Erwerb von organisatorischen Kognitionen (via soziale Einbettung als Sozialisierung bzw. direkte Erfahrung und indirektes Lernen) erfolgt, ist der Erwerb von Kognitionen auf der Makroebene intraindividuell und wird aus der Perspektive des Organisationalen Lernens untersucht.⁴³³ Der Zusammenhang zwischen lernförderlichem Wissensaustausch und einer lernorientierten Netzwerkbildung wird inzwischen anerkannt und empirisch untermauert.⁴³⁴ Diese Forschungsergebnisse erweisen sich für die folgende Annahme als ausschlaggebend: Die netzwerkorientierte Prägung der Unternehmenskultur soll sich dadurch kennzeichnen, dass Kommunikation im Unternehmen barrierefrei stattfindet und dadurch einen intensiven Wissens- und Informationsaustausch fördert.

Jene Art von Unternehmenskultur, in der Information und Wissen barriereelos geteilt, gesteuert und angewendet wird, wird in der Wissensmanagementforschung schon lange anerkannt⁴³⁵ und gefordert. Oft geriet jedoch eine intensive Untersuchung der Einflussfaktoren und Grundvoraussetzungen dieser Unternehmenskultur aus dem Fokus der Untersuchung.⁴³⁶ Roullier und Goldstein (1993) sprechen zum Beispiel vom „Transferklima“, das als normativer Einflussfaktor bewertet wird und lediglich die Rolle des Vorgesetzten im Umgang mit transferförderlichen und -hinderlichen Situationen untersucht.

Die „wissensförderliche Kultur“ wird dabei als exogene Variable für den erfolgreichen Ablauf der Wissensaktivitäten gesehen, welche, bei näherer Erläuterung, mit der Existenz bestimmter personal- und strukturbedingter Faktoren gleichgesetzt wird.⁴³⁷ Chen und Huang (2006) stellen fest, dass ein innovatives und kooperatives Klima („*innovative and cooperative climate*“) in direkte Verbindung mit sozialer Interaktion gebracht werden kann. Soziale Interaktion, welche in dezentralisierten und integrierten Organisationsstrukturen gefordert wird, lässt sich wiederum in einen positiven Zusammenhang mit Wissensmanagement bringen. Der Logik dieser Untersuchung folgend, wird ausschließlich die Wichtigkeit der sozialen Interaktion hervorgehoben, ohne dass dabei die Ebene der Unternehmenskultur beleuchtet wird.

Die in der Literatur firmierten Bezeichnungen der „Wissenstransferfreundlichkeit“ oder „Wissensfreundlichkeit der Organisationskultur“⁴³⁸ oder „Lernkultur“⁴³⁹ oder „Transaktionsatmosphäre“⁴⁴⁰ oder „Kultur des Wissenteils“⁴⁴¹ werden im Rahmen dieser Arbeit als Synonyme der netzwerkorientierten Unternehmenskultur charakterisiert. Gerade dieses Verständnis wird im Weiteren verdeutlicht und zum wichtigen Einflussfaktor des I-K-W-Managements erklärt.

⁴³³ Vgl. Pawlowsky/Reinhardt (2002).

⁴³⁴ Vgl. Kluge/Schilling (2000); Probst/Romhardt (1997); Wilke (1996).

⁴³⁵ Nach Forschungsergebnissen der Unternehmensberatung Arthur D. Little sehen ca. 80% der Teilnehmer im deutschen Raum Wissensteilung und -nutzung als Probleme der Unternehmenskultur an (vgl. Bernhart 1999).

⁴³⁶ Vgl. Lembke et al. (2006); Earl (2003); Linsinger/Kirsten(2003); Scholl/Heisig (2003); Moffet et al. (2002); Hopfenbeck (2001); Kempe/Schneider (2000).

⁴³⁷ Vgl. Helm et al. (2007).

⁴³⁸ Vgl. Häussling (2006).

⁴³⁹ Vgl. Sonntag et al. (2005).

⁴⁴⁰ Vgl. Williamson (1975).

Analog zu Sackmann (1997) definieren Sonntag et al. (2005) eine Lernkultur als System, das eine Orientierungsfunktion für die Mitarbeiter hat, indem es bestimmt „[...] wie gelernt wird, was in Bezug auf Lernen von den Mitarbeitern erwartet wird und worauf beim Lernen im Unternehmen der Wert gelegt wird.“⁴⁴² Eine Lernkultur umfasst somit sozial geteiltes Wissen und Lernen auf der Ebene des Individuums, der Gruppe sowie der Organisation. Die Autoren behaupten jedoch, dass Lernkultur und Unternehmenskultur als ähnliche Konstrukte auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen bezeichnet werden können bzw. dass Lernkultur ein Teil der Unternehmenskultur sei.

Das Anliegen der vorliegenden Arbeit ist vor diesem Hintergrund aufzuzeigen, dass die Trennung zwischen den Paradigmen „Unternehmenskultur“ und „Lernkultur“ oder „Transferklima“⁴⁴³ eine künstliche ist und durch die Einführung des Konzepts der „Netzwerkorientierung“ als Ausprägung der Unternehmenskultur aufgehoben werden kann. Diese Ausrichtung der Analyse von Unternehmenskultur erlaubt es, das Problem der empirischen Fundierung und der Interpretation insoweit zu lösen, dass Netzwerkorientierung als greifbarere Größe in der Methode der Netzwerkanalyse erforscht und diagnostiziert wird (vgl. Kapitel 6).

Analytisch gesehen lässt sich die netzwerkorientierte Unternehmenskultur als entscheidende Transformationsregel formulieren, die gleichzeitig eine untersuchungsleitende Hypothese bildet: *Das kollektive Phänomen einer wissensfreundlichen, netzwerkorientierten Unternehmenskultur, an der alle Akteure (Mitarbeiter) partizipieren, besteht erst dann, wenn die Teilnehmer Netzwerkkompetenz teilen und ihre Handlungen über Netzwerkkommunikation koordinieren.*

Unter dem individuellen Effekt wird aufgrund dieser Regel die aus der Handlungskompetenz abgeleitete Netzwerkkompetenz verstanden, die im nächsten Abschnitt präzisiert wird. Als Teilbedingungen für diese Regel werden darauf aufbauend Netzwerkkommunikation, oder vielmehr Entwicklung der Netzwerkkompetenz im Rahmen der Sozialisierung, des Vertrauens und der Motivation konzipiert, die im Weiteren vorgestellt wird.

3.1.3 Aufbau des Konzepts Netzwerkkompetenz

Besonders in der Literatur über moderne Organisationsformen wie CoP und Wissensgemeinschaften wird die Förderung nach Kombination von unterschiedlichen Kompetenzen deutlich, die im Rahmen eines „qualifizierten Personaleinsatzes“ als ein Erfolgsfaktor subsumiert wird.⁴⁴⁴ Diese Anforderung wird einem theoretischen Konstrukt zu Grunde gelegt.

⁴⁴¹ Vgl. Adelsberger et al. (2002), S. 529 ff.

⁴⁴² Sonntag et al. (2005), S. 29.

⁴⁴³ Vgl. Rouillier/Goldstein (1993).

⁴⁴⁴ Vgl. Lang (2000); Huck-Schade (2003).

Angesichts der Aufstellung des neuen Verständnisses der Netzwerkkompetenz erscheint es wichtig darauf hinzuweisen, dass diesem zwei Konzepte zu Grunde gelegt werden. Den ersten Ursprung leistet der allgemeine Kompetenzbegriff mit der gängigen Einteilung nach Fach-, Methoden- und Sozial- und Selbstkompetenz.⁴⁴⁵ Den zweiten Ursprung bildet das Promotorenmodell von Witte (1973), das sich auf Innovationsprozesse im Unternehmen bezieht.

In Hinblick auf die Spezifik der wissensintensiven Kommunikationsprozesse im Unternehmen und für die weitere Fundierung des im ersten Kapitel aufgestellten Konzepts des I-K-W-Managements wird im Weiteren ein Versuch unternommen, diese kurz vorgestellten Modelle zu integrieren. Darauf aufbauend soll das Konzept der Netzwerkkompetenz entstehen, das zu einem Kohäsionsfaktor einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur erklärt wird.

Allgemein wird Kompetenz als „[...] in Handlungen umgesetzte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen in unterschiedlichen Arbeits- und Handlungsfeldern“ definiert.⁴⁴⁶ Dadurch dass der Kompetenzbegriff mehrere Fassetten umfasst und sich nach einer verbreiteten Auffassung nach Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz differenzieren lässt (wie in der Tabelle 7 dargestellt), wird im Rahmen dieser Arbeit Netzwerkkompetenz als Metakompetenz manifestiert, die sich als eine übergeordnete und weitgehend unabhängige Fähigkeit bezeichnen lässt.

TABELLE 7: FASSETTEN DER HANDLUNGSKOMPETENZ

Kompetenz	Erläuterung
Fachkompetenz	Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Ausübung der beruflichen Tätigkeiten befähigen. Fachliche und instrumentelle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Lösung eines sachlich-gegenständlichen Problems.
Methodenkompetenz bzw. Lernkompetenz	Als Selbststeuerungskompetenz und Medienkompetenz begriffen, umfasst Methodenkompetenz die Fähigkeit, sich selbstständig das Fachwissen oder neue Arbeitsmethoden situationsübergreifend anzueignen.
Sozialkompetenz bzw. Kooperationskompetenz	Das Wissen zur Bewältigung von Situationen, die durch kommunikatives und kooperatives Handeln bewältigt werden können. (Manifestiert sich in Flexibilität, Lernfähigkeit, Kontaktfreudigkeit.)
Selbstkompetenz	Einstellungen, Werte, Motive, Selbstbilder, die das selbstorganisierte Handeln in einer betrieblichen Umgebung beeinflussen.

Quelle: eigene Darstellung nach Sonntag et al. (2005), Bergmann (1999), Kauffeld (2000)

Dieser Annahme liegt die Feststellung zu Grunde, dass Netzwerkkompetenz, die in einen engen Zusammenhang mit der Ausprägung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur gebracht wird, eines deutlicheren Netzwerkbezugs, oder vielmehr einer nachvollziehbaren Funktion bedarf, die das erfolgreiche Handeln im Rahmen des I-K-W-Managements erklären

⁴⁴⁵ Vgl. Kauffeld (2000); Bergmann (1999).

⁴⁴⁶ North et al. (2005), S. 615.

würde. Diese Perspektive scheint im allgemeinen Ansatz von Handlungskompetenz jedoch zu fehlen. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen erscheint das Konzept der Netzwerkkompetenz von Ritter und Gemünden (1998) sowie Pfohl und Buse (1999) von besonderem Interesse. Die Autoren untersuchen in ihrem Aufsatz, welche organisatorischen Voraussetzungen in einem „netzwerkenden“ Unternehmen gegeben sein müssen, damit das Unternehmen ein technologieorientiertes Beziehungsnetzwerk erfolgreich unterhalten bzw. nutzen kann. Sie legen Netzwerkkompetenz dem Netzwerkmanagement im Sinne von technologieorientierten Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens zu Grunde. Die darüber hinaus entwickelten Konzepte des Netzwerkmanagements und der Netzwerkkompetenz beziehen sich auf das Management von technologieorientierten Geschäftsbeziehungen zur Realisierung des Innovationserfolgs und lassen sich weitgehend auf das Konzept des I-K-W-Managements übertragen.

Netzwerkkompetenz kann nach deren Auffassung als unternehmensspezifische Eigenschaft definiert werden, es ist das Ausmaß der Erfüllung der Aufgaben des Netzwerkmanagements und das Ausmaß der Qualifikationen der beteiligten Mitarbeiter. Als unternehmensweite Kategorie umfasst Netzwerkkompetenz sowohl Wissens- als auch Handlungskompetenz und wird als Fähigkeit eines Unternehmens zur Erreichung spezifischer Ziele definiert.⁴⁴⁷

Da der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung gezielt auf interne Netzwerke gelegt ist und damit die Ausprägung der Netzwerkkompetenz einzelner Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt wird, kann im Weiteren der allgemeine Standpunkt von Ritter und Gemünden nicht weiter in dieser Form verfolgt werden. Ihre Aufstellung der Voraussetzung für ein hohes Ausmaß an Netzwerkkompetenz in strategischen Netzwerken wird dabei als Grundlage für die modifizierte Definition von *Netzwerkkompetenz in internen Netzwerken auf der persönlichen Ebene* instrumentalisiert und in einen Zusammenhang mit netzwerkorientierter Unternehmenskultur gebracht.

Netzwerkkompetenz als solche wird im Rahmen dieser Arbeit in einer engen Verbindung von dem Promotorenmodell von Witte (1973: 20) definiert. Dieses Modell bezieht sich vor allem auf Innovationsprozesse und ist somit auf ein integriertes Konzept des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements übertragbar. Diese Arbeit lehnt sich somit auf die Definition von Walter (1998: 101), welche besagt, dass diejenigen Personen als Promotoren zu betrachten sind, die „[...] einen interorganisationalen Austausch aktiv und intensiv fördern, und zwar unabhängig davon, ob der interorganisationale Austausch einen Innovationsgehalt aufweist oder nicht.“

Witte (1973) unterscheidet zwischen Fachpromotoren und Machtpromotoren, die aufgrund ihrer Fähigkeiten dazu geeignet sind, jeweils eine Teilaufgabe der Innovation zu übernehmen. Als *Fachpromotoren* werden zum Beispiel technische und verfahrensspezifische Experten

⁴⁴⁷ Vgl. Ritter/Gemünden (1998), S. 262.

definiert.⁴⁴⁸ In Hinblick auf einen Innovationsprozess werden Fachpromotoren als Förderer objektspezifischen Wissens aufgefasst, welche dieses kontinuierlich vermehren und falls erforderlich als Argumentationskraft gegenüber Innovationswilligen und Opponenten einsetzen.⁴⁴⁹ Verknüpft mit dem Modell der Handlungskompetenz lässt sich feststellen, dass Fachpromotoren sich durch Fachkompetenz charakterisieren lassen. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Fachpromotoren die Fähigkeit besitzen, Wissen einzuordnen, neu zu verknüpfen und zu bewerten, Probleme zu analysieren und Lösungen zu entwickeln.⁴⁵⁰ Fachpromotoren verfügen außerdem über Methodenkompetenz, indem sie situationsübergreifend ihre Fähigkeiten kognitiv einsetzen können und sich selbstständig neues Fachwissen oder neue Arbeitsmethoden aneignen⁴⁵¹ und somit als „Fachberater“ und „Schlüsselpersonen“⁴⁵² bezeichnet werden. Als *Machtpromotoren* werden diejenigen Personen bezeichnet, die aufgrund ihrer Position in der Hierarchie (hierarchisches Potenzial) und ihrem entsprechenden Einfluss den Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern. Machtpromotoren verfügen über Ressourcen wie Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit, die den Entscheidungs- und Durchsetzungsprozess der Innovation sowie deren Übertragung in andere operative Abteilungen ermöglichen.

Die Entstehung einer Erweiterung des Promotorenmodells lässt sich in einen paradigmatischen Zusammenhang mit der in Kapitel 2 geschilderten Änderung der Organisationsstruktur bringen, die sich durch das zunehmende Interesse der Forschung auf Vernetzungsmöglichkeiten charakterisieren lässt. Vor diesem Hintergrund stellen Gemünden und Walter (1996) das Konzept der *Prozesspromotoren* auf. Diese wirken sich durch ihr Kommunikationspotenzial, ihre internen Organisationskenntnisse und durch diplomatisches Geschick auf den Wissensaustausch und die Intensivierung der Innovationsprozesse aus und verhindern darüber hinaus die Entstehung von Insellösungen und übernehmen somit die Koordinationsaufgaben. Diese Personen können als *Wissenspromotoren* bezeichnet werden, deren Vernetzungsaufgaben darin bestehen, das Metawissen (das Wissen über Wissen) zu entwickeln und die Überwindung von Wissens- und Lernbarrieren intensiv zu fördern.⁴⁵³ Sozialkompetenz, die in der Literatur als Wissen und die Fähigkeit zur Bewältigung von Situationen, in denen soziale Interaktion stattfindet, verstanden wird,⁴⁵⁴ kann somit als grundlegende Kompetenz des Prozesspromotors genannt werden.

In einem engen Zusammenhang mit diesem Promotorenkonzept wird das Konzept des *Beziehungspromotors* eingeführt.⁴⁵⁵ Dieser kann sowohl für intraorganisationale als auch für interorganisationale Beziehungen (die zwischenbetriebliche Kooperation zwischen Kunden,

⁴⁴⁸ Vgl. Walter (1998), S. 104 ff.

⁴⁴⁹ Vgl. Witte (1973), S. 18 f.

⁴⁵⁰ Vgl. Kauffeld (2000).

⁴⁵¹ Vgl. Bergmann (1999).

⁴⁵² Vgl. Walter (1998).

⁴⁵³ Vgl. Schnauffer et al. (2003).

⁴⁵⁴ Vgl. Bergmann (1999).

⁴⁵⁵ Vgl. Hauschildt (1997); Walter (1998).

Lieferanten, Beratern, Forschungsinstituten usw.) zuständig sein und lässt sich durch ausgeprägte Kontaktfähigkeit und gute persönliche Beziehungen zu wichtigen Akteuren der Partnerorganisation charakterisieren. Solche Kontakte befähigen einen Beziehungspromotor dazu, einen Dialog der Kooperationswilligen zu unterstützen, Motiv- und Wahrnehmungskonflikte zu schlichten und Distanzen bzgl. sozialer Beziehungen zu überbrücken. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Beziehungspromotoren neben der Sozialkompetenz auch die Personen-/Selbstkompetenz besitzen, die sich einerseits in persönlichkeitsbezogenen Dispositionen wie Einstellungen, Werthaltungen und Motiven manifestiert und andererseits in der Reflexion eigener Fähigkeiten (Selbstwahrnehmung) und zur Selbstorganisation herauskristallisiert.

In Anbetracht dieses Konzepts stellen sich die Fragen, die sich für die Aufstellung der weiteren forschungsrelevanten Thesen als ausschlaggebend erweisen. Können die oben erwähnten Eigenschaften oder einzelne Kompetenzfacetten der einzelnen Mitarbeiter kombiniert und in einer Person „konzentrierter“ auftreten? Kann es sein, dass ein Experte gerade aufgrund seiner Expertise, seines fundierten Wissens ständig von seinen Arbeitskollegen ausgefragt wird und in einem informalen Netzwerk solche Autorität genießt, dass er auch als „Machtpromotor“ bezeichnet werden kann? Wäre dann die Bezeichnung „Machtpromotor“ streng genommen korrekt? Und kann letztendlich ein „Fachpromotor“ den Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern und kann der „Machtpromotor“ einen positiven Einfluss auf Innovationsverfahren ausüben, wenn diese gar kein Kommunikationspotenzial besitzen und über keinerlei Wissen über das informelle Netzwerk im Unternehmen verfügen? Umgekehrt gilt wiederum die Frage, ob der „Prozesspromotor“ als solcher von anderen Prozessteilnehmern anerkannt würde, wenn dieser seine Autorität weder fachlich noch durch seine Position im informalen Netzwerk untermauern kann.

Wie diese Fragen bereits andeuten, fehlt den vorgestellten Konzepten weitgehend eine übergreifende Netzwerkperspektive. Um diese Perspektive in die Definition von Netzwerkkompetenz einzuführen und damit die aufgeworfenen Fragen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, erscheint es an dieser Stelle wichtig, sich dem mikropolitischen Machtbegriff⁴⁵⁶ zuzuwenden. Der Theorie der Mikropolitik entsprechend stehen Machtaspekte als grundlegende Stabilisierungs- und Regulierungsmechanismen sozialer Interaktion im Zentrum kollektiven Handelns. Als Machtressource in sozialen Interaktionen bzw. Verhandlungsbeziehungen wird die Kontrolle über Ungewissheitszonen durch die Voraussagbarkeit des Verhaltens der Verhandlungspartner und eventuelle Einflussnahme erkannt. Machtbeziehungen im Unternehmen können als die Kontrolle über die relevantesten Ungewissheitszonen im Unternehmen definiert werden und prägen damit weitgehend die informellen Organisationsstrukturen.⁴⁵⁷ Die Möglichkeit der Ausübung dieser Kontrolle wird

⁴⁵⁶ Vgl. Neuberger (1995); Friedberg (2003).

⁴⁵⁷ Vgl. Crozier/Friedberg (1993).

als größte Machtquelle wahrgenommen und ausgelebt. Die erste Machtquelle konstituiert sich im Rahmen der formalen Organisationsstruktur und wird durch (hierarchieorientierte) Organisationsregeln geschaffen, die nicht nur einschränken, sondern auch Freiräume schaffen können. So stellt das Expertentum, das auf spezifischem Fachwissen sowie einer funktionalen Spezialisierung basiert, eine wichtige Machtquelle in der informalen Organisationsstruktur dar.⁴⁵⁸ Die Relevanz des Expertentums für die geschäftsprozessorientierte Problemlösung definiert die Wichtigkeit der Machtquelle. Eine zentrale Machtquelle stellt jedoch die Kontrolle von Informationen und Kommunikationskanälen dar und verfügt somit über Wissen als strategische Ressource.⁴⁵⁹

In Anbetracht der Analyse der Gestaltung der wissensintensiven Prozesse des Informationsaustausches, die dem Konzept des I-K-W-Managements zu Grunde liegen, ist es jedoch notwendig, eine Differenzierung zwischen den Begriffen Macht und Einfluss vorzunehmen. Eine solche Differenzierung gewinnt gerade hinsichtlich der Frage nach der Ausprägung der Netzwerkkompetenz besonders stark an Bedeutung. Während Machtausübung (formuliert als „Restrictive Control“) stets von einem Konflikt ausgeht und die Unvereinbarkeit der Handlungsintentionen postuliert, impliziert Einflussnahme (formuliert als „Promotive Control“) eine konfliktfreie Kompatibilität der Handlungsintentionen der Beteiligten.⁴⁶⁰ Machtausübung lässt sich somit durch einen viel stärkeren restriktiven Charakter als Einflussnahme kennzeichnen⁴⁶¹ und löst eine Einstellung und/oder Verhaltensänderung im Sinne von „Compliance“ bzw. einer äußeren Folgsamkeit aus. Führung dagegen lässt sich in Verbindung mit „Identification“ (innere Einwilligung) oder „Internalization“ (innere Verinnerlichung) bringen.⁴⁶²

Übertragen auf das erläuterte Konzept des Machtpromotors trägt die vorgenommene Begriffsdifferenzierung dazu bei, dass sich diese Bezeichnung eher als ein unpräziser Begriff erweist. Es wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit in erster Linie unterstellt, dass ein erfolgreiches Agieren in einer wissensfreundlichen und netzwerkorientierten Unternehmenskultur erst dann möglich ist, wenn die Wissensträger mehrere mögliche Handlungsalternativen wahrnehmen können, mehrere Mittel zur Zielerreichung haben, diese kritisch bewerten können und auf diese Weise *autonom* sind. Nach Abell (1977) wird Machtausübung als Prozess verstanden, bei dem die Autonomie der betroffenen Person beschränkt wird. Einflussnahme dagegen trägt dazu bei, dass autonomes Handeln aufrechterhalten bleibt oder sich sogar erhöht, indem ein positiver mentaler Veränderungsprozess in Gang gesetzt wird und eine Sensibilisierung für die Handlungsmöglichkeiten stattfindet. Während Macht als „*Restrictive Control*“ definiert wird,

⁴⁵⁸ Vgl. ebd., S. 50.

⁴⁵⁹ Vgl. ebd.; Burt (1992).

⁴⁶⁰ Vgl. Scholl (1999).

⁴⁶¹ Vgl. ebd.

⁴⁶² Geprägt werden diese Begriffe in der Tradition der Konformitätsforschung (vgl. Kelman 1961).

lässt sich Einfluss als „*Promotive Control*“ kennzeichnen.⁴⁶³ Es wird vor dem Hintergrund dieser Überlegungen davon ausgegangen, dass ein netzwerkkompetenter Akteur gerade in diesem Sinne handeln muss, um Netzwerkorientierung von Unternehmenskultur zu konstituieren.

Basierend auf dieser Argumentation wird im Folgenden bei der Aufstellung des Konzepts der Netzwerkkompetenz stets von einem „*Einflusspromotor*“ oder einer „*Führungskompetenz*“ die Rede sein. Ein führungskompetenter Wissensträger lässt sich nach wie vor dadurch kennzeichnen, dass er sich für die Durchsetzung wissensintensiver Lösungen einsetzt, jedoch durch eine gezielte Einflussnahme. Der positive Zusammenhang zwischen Einflussnahme und Motivation, welcher zu einem weiteren Kohäsionsfaktor erklärt wird, wird in Unterkapitel D verdeutlicht.

Die Tiefe der Komplexität einer solchen Differenzierung bleibt jedoch so lange nicht ausgeschöpft, bis das Vertrauensparadigma in diese theoretische Konstruktion nicht einbezogen wird. Macht, Einfluss einerseits und Vertrauen andererseits lassen sich als zwei Seiten einer Medaille interpretieren. Der Grund dafür ist die Tatsache, dass Vertrauen auch als Instrument sozialer Kontrolle bezeichnet werden kann.⁴⁶⁴ Als ein fundamentales Paradigma sozialer Interaktion⁴⁶⁵ wird Vertrauen als ein Kohäsionsfaktor einer netzwerkorientierten Kultur in den konzeptuellen Rahmen der vorliegenden Arbeit eingebettet.

3.1.4 Das Konzept der Netzwerkkompetenz

Vor dem skizzierten Fragen- und Konzepthintergrund scheint das Promotorenmodell eine Vereinfachung, genauer gesagt Betrachtung der voneinander getrennten Fassetten eines viel komplexeren sozialen Phänomens zu sein, das im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Netzwerkkompetenz aufgefasst wird. Tatsächlich scheint die dem Konzept des „*Beziehungspromotors*“ zu Grunde liegende Vorstellung von einer vertrauensvollen Interaktionsbeziehung auf die anderen „*Promotor*“-Kompetenzen übertragbar. Die Tatsache, dass das Konzept der Netzwerkkompetenz als Metabegriff verwendet werden kann, lässt sich am besten anhand der Abbildung 18 verdeutlichen.

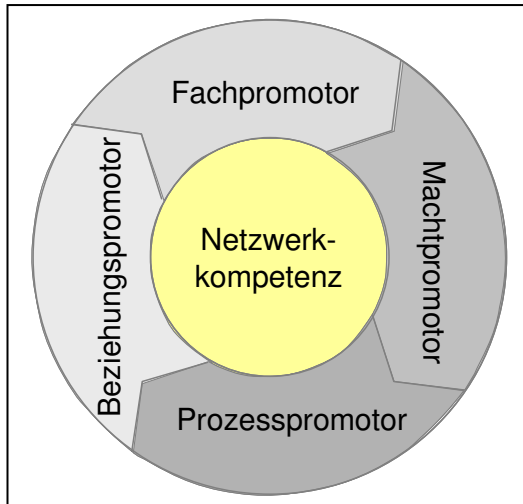
Ein netzwerkkompetenter Mitarbeiter verfügt nicht nur über ein spezifisches Know-how, sondern auch über (Prozess-)Metawissen. Durch seine aktive und intensive Einbettung in die Kommunikationsstruktur trägt er dazu bei und nimmt Einfluss darauf, dass redundante Wissensprozesse vermieden werden und die interne Kommunikationsstruktur verbessert wird.

⁴⁶³ Vgl. Scholl (1999), S. 104.

⁴⁶⁴ Vgl. Luhmann (1989).

⁴⁶⁵ Vgl. Fukuyama (1995); Cook et al. (2005).

ABBILDUNG 18: ENTSTEHUNG DES KONZEPTS VON NETZWERKKOMPETENZ

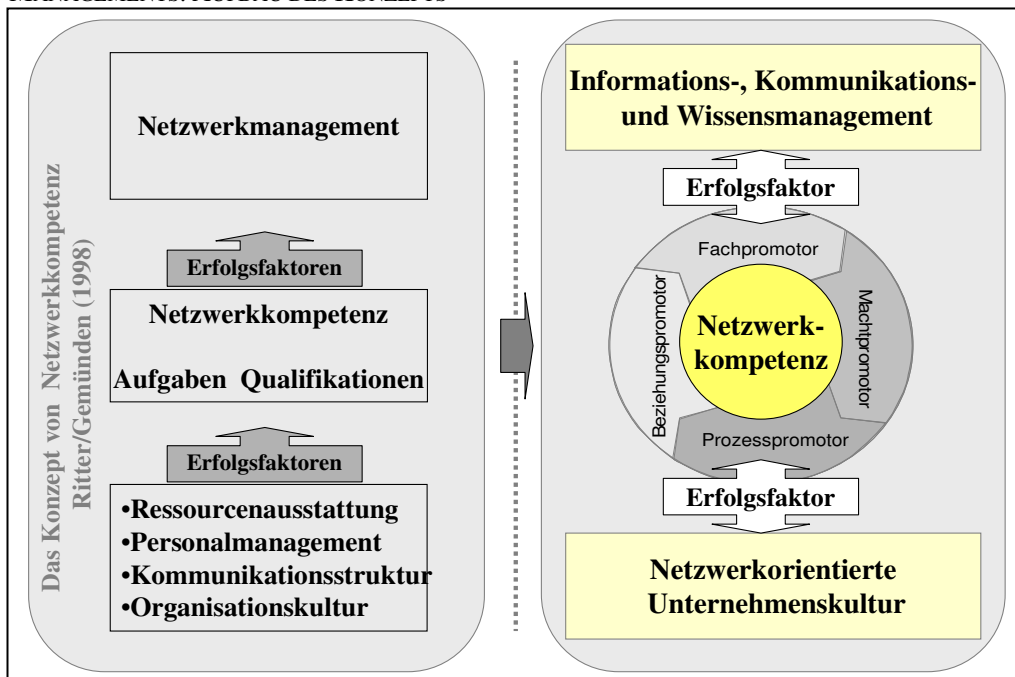


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Witte (1973) und Hauschildt (1997)

In Hinblick auf die Einflussfaktoren der Netzwerkkompetenz in externen Netzwerken unterscheiden Ritter und Gemünden (1998) zwischen Ressourcenausstattung (finanziell, physisch, informatorisch), Personalmanagement, integrierter Kommunikationsstruktur und Offenheit der Organisationskultur, welche sich durch die Betonung von Flexibilität, Spontaneität und Individualität ausdrückt. Während diese Faktoren aus dem Gesichtspunkt der Autoren hinsichtlich ihrer Wichtigkeit gleich gewichtet werden, wird im Gegensatz dazu im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass sich die Netzwerkkompetenz einzelner Mitarbeiter in einem wechselseitigen Zusammenhang mit netzwerkorientierter Unternehmenskultur befindet. Diesem Gedanken liegt die Vorstellung einer Interdependenz zwischen organisatorischen und individuellen Ebenen des Prozesses der Unternehmenskultur zu Grunde.

Einerseits kann eine *netzwerkorientierte Unternehmenskultur als Gesamtphänomen* als eine Voraussetzung (bzw. Einflussfaktor) der Netzwerkkompetenz betrachtet werden. Es kann unterstellt werden, dass gerade eine netzwerkorientierte Unternehmenskultur die Netzwerkorientierung des Personalmanagements beeinflusst, die Verfügbarkeit der informatorischen Ressourcen gewährleistet und damit die Netzwerkkompetenz der Mitarbeiter prägt. Andererseits erscheint es nachvollziehbar, dass die Entwicklung der Netzwerkkompetenz einzelner Mitarbeiter eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Unternehmenskultur ausüben vermag. Diese Sichtweise bestätigt die empirische Untersuchung von Sonntag et al. (2005), die eine Förderung und gezielte Entwicklung von Kompetenzen als Merkmal einer lernfördernden Unternehmenskultur erkennt. Die Aufstellung des Zusammenhangs zwischen dem Konzept der Netzwerkkompetenz, des I-K-W-Managements und der Unternehmenskultur kristallisiert sich aus dem Konzept von Ritter und Gemünden (1998) heraus (vgl. Abbildung 19).

ABBILDUNG 19: NETZWERKORIENTIERTE UNTERNEHMENSKULTUR ALS EINFLUSSFAKTOR DES I-K-W-MANAGEMENTS. AUFBAU DES KONZEPTS



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ritter/Gemünden (1998)

Wie bereits in Kapitel 1 aufgezeigt wurde, ist das Konzept des integrierten I-K-W-Managements auf die Vernetzung angewiesen. Die Vernetzung auf der individuellen Ebene als individueller Handlungseffekt fängt mit der Netzwerkkompetenz einzelner Mitarbeiter an und speist sich dabei auf der organisatorischen Ebene aus der netzwerkorientierten Unternehmenskultur. Auf die Einflussfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur wird im Weiteren auf den individuellen und organisatorischen Ebenen genauer eingegangen und deren wechselseitiger Zusammenhang erklärt.

Darauf aufbauend bietet sich der Versuch an, das Phänomen der Netzwerkkompetenz als qualitativ begreifbares Charakteristikum zu instrumentalisieren. Um ein erweitertes Verständnis des theoretisch konstruierten Konzepts der Netzwerkkompetenz in eine Praxisdimension zu überführen, fokussiert der vorliegende Beitrag im Folgenden auf die Ausprägung der Netzwerkkompetenz in einem konkreten Fallbeispiel. Dabei wird in erster Linie davon ausgegangen, dass das vorgestellte Konstrukt lediglich einen konzeptionellen Rahmen darstellt, welcher je nach Anwendungsfall des I-K-W-Managements mit variierenden Inhalten gefüllt werden kann. Diese Ideen werden der Vorstellung der Optimierung des I-K-W-Managements im Unternehmen zu Grunde gelegt und insbesondere für die Ist-Analyse eines konkreten Fallbeispiels des Terminologiemanagements im nächsten Kapitel instrumentalisiert. In Kapitel 6 wird darauf aufbauend ein Versuch unternommen, mithilfe der Netzwerkanalyse diejenigen Personen im Unternehmensbereich zu identifizieren, welche die am stärksten ausgeprägte Netzwerkkompetenz besitzen.

3.2 Einflussfaktoren (Kohäsionsfaktoren) einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur auf der individuellen Ebene

Mit ihrem Erkenntnisinteresse an Voraussetzungen bzw. Erfolgsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur, die vor allem als Kohäsionsfaktoren begriffen werden, orientiert sich die Analyse im vorliegenden Unterkapitel an dem Wechselspiel zwischen individuellen und organisatorischen Ebenen. Die Kombination der beiden Ebenen entspricht dem sich zwischen Eigendynamik und Gestaltung entfaltenden dynamischen Prozess der Unternehmenskultur und sorgt damit für ein Gleichgewicht. Der Fokus wird in erster Linie auf die emergenzspezifische individuelle Ebene gelenkt, um aus dem Kontinuum unterschiedlicher Einflussfaktoren gerade diejenigen herauszukristallisieren, die als kohäsiv (zusammenhaltend) bezeichnet werden können. Damit wird die informelle Ebene der Wissenskooperation thematisiert, die einen Zugang zu der Tiefenstruktur stellt⁴⁶⁶ und mit der Oberflächenstruktur in Einklang gebracht werden soll. Eine gelungene Verknüpfung der individuellen Faktoren mit der gestaltungsspezifischen organisatorischen Ebene erweist sich als entscheidend für die Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur, die im Rahmen dieser Arbeit zum Erfolgsfaktor des I-K-W-Managements im Unternehmen erklärt wird.

Bevor die Einflussfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur sukzessiv aufgelistet werden, soll darauf hingewiesen werden, dass diese nicht getrennt voneinander, sondern vielmehr verzahnt betrachtet werden sollen und in ihrer Gesamtheit einen komplexen integrativen Prozess darstellen. Im Mittelpunkt des Interesses steht vor allem die Frage, wie die Voraussetzungen, oder vielmehr Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden können, damit diese Einflussfaktoren ihre Wirkung auf Netzwerkkompetenz, Unternehmensrealität und auf die Prägung der Unternehmenskultur zeigen können.

Als Grundlage für diese Überlegungen oder als theoretischer Ausgangspunkt werden im Folgenden die kostenrelevanten Merkmale organisatorischer Gestaltungsmuster instrumentalisiert, die in der Transaktionskostentheorie⁴⁶⁷ zum Tragen kommen. Die Betrachtung aus dem transaktionskostentheoretischen Blickwinkel gibt Anlass dazu, die aufgestellten Einflussfaktoren nicht nur in Hinblick auf ihre Wirksamkeit, sondern auch in Bezug auf ihren wirtschaftlichen Nutzen zu analysieren. Institutionelle Arrangements unterscheiden sich nach Williamson (1991: 277) durch vier Schlüsselmerkmale, die die Fähigkeit von Strukturen zur Handhabung der Transaktionskostenproblematik beeinflussen: Anreizintensität, Anpassungsfähigkeit, Ausmaß des Vertrauens auf bürokratische Steuerung und Kontrolle und Kosten der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements.⁴⁶⁸ Die ersten drei Kriterien erfassen dabei, inwieweit die Transaktionskosten durch die Handlung der Unternehmensmitglieder (die nicht den Unternehmenszielen konform sind) oder durch die

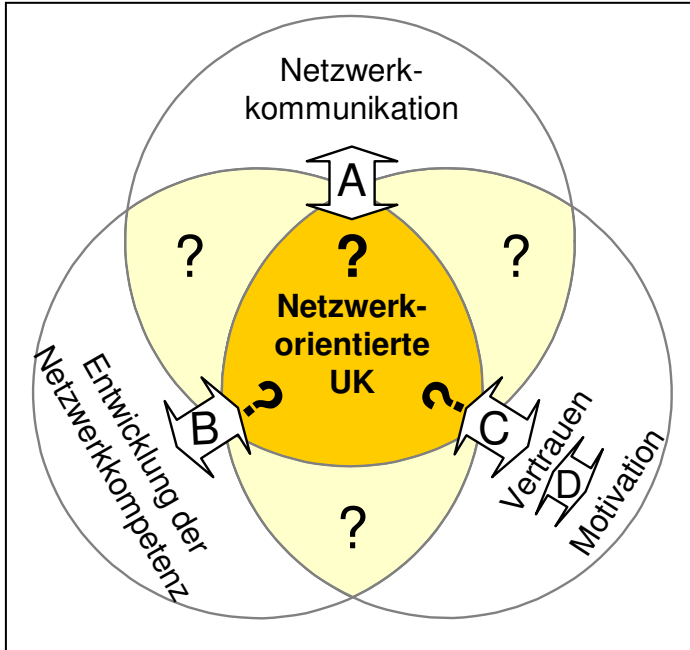
⁴⁶⁶ Vgl. Nonaka (1991).

⁴⁶⁷ Die Transaktionskostentheorie (vgl. Coase 1937; Williamson 1975) als neoklassische Organisationstheorie widerspricht der Annahme eines vollkommenen Marktes und geht davon aus, dass jegliches Handeln (Transaktion) in einer Marktwirtschaft mit Kosten verbunden ist.

⁴⁶⁸ Vgl. Ebers/Gotsch (1995).

verzögerte Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen beeinflusst werden können. Gerade diese drei Aspekte werden im Weiteren detaillierter betrachtet und nach ihrer Relevanz (bzw. Kohäsionswirkung) für die Schaffung einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur analysiert. Netzwerkkommunikation wird dabei als alleinstehendes *übergeordnetes* Merkmal miteinbezogen, Anreizintensität auf der Ebene der Motivation betrachtet und Anpassungsfähigkeit als Sozialisierungsprozess ausgelegt. Die Komplexität dieser Ausführungen kann zusammenfassend grafisch dargestellt werden (vgl. Abbildung 20):

ABBILDUNG 20: NOTWENDIGKEIT DER ERKLÄRUNG EINER TIEFENSTRUKTUR IN DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN EINFLUSSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR



Quelle: eigene Darstellung

Entscheidend ist dabei die diesem Konzept zu Grunde liegende Vorstellung der Interdependenz der definierten Einflussfaktoren. Im Interesse eines umfassenden Verstehens dieser Komplexität soll im Weiteren die *Tiefenstruktur* der wechselseitigen Beziehungen präzisiert werden: Einerseits gilt es, die Beziehung zwischen der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur und der netzwerkübergreifenden⁴⁶⁹ Kommunikation (A), zwischen der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur und der Entwicklung der Netzwerkkompetenz (B) und der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur und dem Vertrauen (C) und der Motivation (D) deutlich zu machen. Andererseits bietet es sich unmittelbar an, die Interdependenz zwischen der netzwerkübergreifenden Kommunikation und Entwicklung der Netzwerkkompetenz (A-B), zwischen Netzwerkkompetenz und Vertrauen (B-C) und Motivation (B-D), den Zusammenhang zwischen den Konstrukten Vertrauen und Motivation (C-D) und die Wechselwirkung von Vertrauen/Motivation auf netzwerkübergreifende Kommunikation (C-A, D-A) paradigmatisch zu überprüfen.

⁴⁶⁹ Diese Wortprägung distanziert sich von dem eher verbreiteten Begriff der Netzwerkkommunikation im Rahmen der folgenden theoretischen Überlegungen.

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, diese Zusammenhänge unter Einbeziehung unterschiedlicher Theorien zu erklären. Die tatsächliche Überführung dieser Forschungsfragen in die forschungsrelevanten Hypothesen findet im Rahmen eines konkreten Fallbeispiels statt.

3.2.1 Netzwerkkommunikation als Kohäsionsfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur

Entscheidend bei der Präzisierung des Begriffs der Netzwerkkommunikation ist die gleichzeitige Betrachtung der Kommunikationswege und der sich bereits etablierten Kommunikationsstruktur im Unternehmen, die bei Differenzierung zwischen formaler und informaler Kommunikation zum Tragen kommt.⁴⁷⁰ Die Festlegung der Definition von Netzwerkkommunikation als Kohäsionsfaktor netzwerkorientierter Unternehmenskultur leitet sich aus der Erkenntnis ab, dass das soziale Netzwerk und die informale Organisationsstruktur gleichgestellt werden.⁴⁷¹

Bei der Unterscheidung zwischen formaler und informaler Kommunikation kommt der Festlegung eines Zusammenhangs zwischen formalen und informalen Organisationsstrukturen eine kritische Rolle zu. Zu präzisieren ist diese Thematik insbesondere mit der Annahme, dass formale und informale Organisationsstrukturen eng miteinander verflochten sind:

„[...] individual ties are continuously added to and subtracted from formal networks.“⁴⁷²

Während es sich bei formalen Organisationsstrukturen um ein abstraktes Phänomen handelt, spiegeln informale Organisationsstrukturen die tatsächlichen Handlungsmuster der Organisationsmitglieder wider.⁴⁷³ Informale Organisationsstrukturen, die im Einklang mit der formalen Organisation stehen, können als *informale Komplementärstrukturen* bezeichnet werden. Wenn informale Organisationsstrukturen dem formalen Regelsystem widersprechen, wird von einer *informalen Alternativorganisation* gesprochen.⁴⁷⁴

Die Theoriebildung dieser Arbeit lehnt sich auf die These von DiMaggio (1992). Dieser formuliert die Ausprägung der Unternehmenskultur, „*tone and style of an organization*“ in enger Verbindung mit Positionen in informalen und formalen Netzwerken und mit kulturell bedingten Attributen sozialer Akteure außerhalb des formalen Systems:

„[...] the degrees of association between three features of organizations – positions in relational networks, positions in the formal role system, and culturally embedded attributes of members outside the formal role system – are variables of potential importance in predicting the tone and style of an organization.“⁴⁷⁵

Dadurch dass sich die Ausprägung der Kommunikationsstruktur in der Abhängigkeit von der Organisationsstruktur manifestiert, lässt sich schließen, dass sich die Prägung der

⁴⁷⁰ Auf formale und informale Organisationsstrukturen wurde bereits in Kapitel 1 eingegangen (vgl. Schreyögg/Conrad 1996, S. 14-16).

⁴⁷¹ Vgl. Barney (1985); Krackhardt/Hanson (1994); Freygang (1999).

⁴⁷² White (1992b), S. 94.

⁴⁷³ Vgl. Bea/Göbel (2002).

⁴⁷⁴ Vgl. ebd., S. 101 ff.

Unternehmenskultur in einen Zusammenhang mit der Spezifik der Kommunikationsprozesse gebracht werden kann. Diese Annahme ist vor dem folgenden Gedankenhintergrund von Bedeutung:

Das Ausmaß der Kommunikation zwischen verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens wird als Integration oder Integrativität bezeichnet.⁴⁷⁶ In neueren praxisorientierten Managementansätzen wird die Forderung nach Etablierung von stabilen Beziehungsnetzwerken in Unternehmen sehr deutlich.⁴⁷⁷ Diese zielen darauf ab, durch Intensivierung in der Gesamtheit unternehmensinterner Kontakte einerseits „Elfenbeinturm-Lösungen“ zu vermeiden und andererseits die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Die Definition der Netzwerkkommunikation, die im ersten Kapitel bloß als Kommunikation in sozialen Netzwerken postuliert wurde, soll sich vertiefend als übergeordnetes Einflussmerkmal, als die analytische Transformationsbedingung aus dem Integrationskonzept ableiten.

Um sich dieser Definition anzunähern, ist es wichtig, zwischen horizontalen und vertikalen Formen der Integration in einem sozialen System „Unternehmen“ zu unterscheiden.⁴⁷⁸ Bezogen auf einen institutionellen Kontext, lässt sich die erste Form als Marktbeziehungen der Akteure bezeichnen.⁴⁷⁹ Die Akteure sind als Teile des Systems aufzufassen. Diese haben untereinander keinerlei Weisungsbefugnis und sind nur über ihre Interessen und die Kontrolle der Ressourcen miteinander verbunden.⁴⁸⁰ Kennzeichnend für die horizontale Integration ist damit die *informale Kommunikation*. Die vertikale Integration ist dagegen für Hierarchiebeziehungen kennzeichnend: Das Handeln der Akteure wird über eine formale Organisation koordiniert und von Weisungsbefugnissen vorgegeben, die das Interesse der Akteure in Abhängigkeit von normativen und ggf. sanktionierten Erwartungen bringen und diese an Rollenerwartungen knüpfen.⁴⁸¹ Einen herausragenden Stellenwert für die vertikale Integration erhält damit die *formale Kommunikation*.

Es ist genau die Ambivalenz zwischen Integrations- und Kommunikationsformen in einer Organisation, die den Ausgangspunkt für die im Rahmen dieser Untersuchung angestrebte Diskussion über Netzwerkkommunikation bildet. Bei der Festlegung des Begriffs der Netzwerkkommunikation soll der Diskrepanz der im Organigramm vorgegebenen Struktur und der in Wirklichkeit existierenden Struktur des Informationsaustausches eine besondere Bedeutung beigemessen werden. Das Ziel der Netzwerkkommunikation besteht nämlich darin, diese Diskrepanz zu überwinden.

Wie in Kapitel 2 aufgezeigt wurde, hat die Forschung das Netzwerk als hybride bzw. intermediäre Organisationsform ökonomischer Aktivitäten mittlerweile erkannt, die zwischen

⁴⁷⁵ DiMaggio (1992), S. 132.

⁴⁷⁶ Vgl. Baker (1992).

⁴⁷⁷ Vgl. Euler/Patzold (2006).

⁴⁷⁸ Vgl. Esser (2000), S. 267.

⁴⁷⁹ Vgl. Williamson (1975).

⁴⁸⁰ Vgl. Esser (2000), S. 267.

⁴⁸¹ Ebd. (2000), S. 267.

den beiden Extremen Markt und Hierarchie⁴⁸² oder sogar innerhalb des Kontinuums zwischen Markt und Hierarchie⁴⁸³ positioniert werden kann. Basierend auf dieser Annahme kann davon ausgegangen werden, dass Netzwerkkommunikation als Hybridform zwischen formaler und informaler Kommunikation definiert werden kann. Die Definition der Netzwerkkommunikation wird in Anlehnung an neue empirische Untersuchungen als organisationseinheiten- und hierarchieübergreifende Kommunikation formuliert und kann somit mit der netzwerkübergreifenden Kommunikation gleichgesetzt werden.⁴⁸⁴

Die Definition der netzwerkübergreifenden Kommunikation wird in der vorliegenden Arbeit an das übergreifende Charakteristikum des Netzwerks anknüpfen, das sich in dem Aufsatz von Baker (1992: 398, 400) findet: „[...] it is a social network that is integrated across formal boundaries [...] of multiple types of socially important relations.“ Baker besteht darauf, dass eine Netzwerkorganisation nur anhand eines Integrationskonzepts analysiert werden kann, das die Interaktion sowohl über vertikale (Hierarchie) als auch über horizontale Grenzen der Organisationseinheiten (wie Produktion, Marketing usw.) hinweg beinhaltet. Eine wichtige Rolle für das netzwerkkonstituierende Integrationskonzept spielt außerdem die Interaktion über die geografischen Grenzen hinweg. Ein hoher Integrationsgrad wird dabei als kennzeichnend für eine Netzwerkorganisation postuliert:

„In the ideal-typical network Organization, all members are well-integrated: formal categories or groups such as formal position, geographic location, and market focus are not significant barriers to interaction. Interpersonal ties of all types – task-related communication, advice, socializing, and so on – are as easily establishes between and within formal groups or categories.“⁴⁸⁵

Netzwerkübergreifende Kommunikation ist auf die Form der Integration angewiesen, die zwischen vertikaler und horizontaler Integration gedacht werden kann und von daher als *diagonale* (im Sinne „übergreifende“) Integration bezeichnet werden könnte. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 21 dargestellt.

In diesem Zusammenhang muss angemerkt werden, dass sich das Verständnis der netzwerkübergreifenden Kommunikation auch auf die „reine“ Form der informalen Kommunikation übertragen lässt. So weisen Kilduff und Tsai (2003) darauf hin, dass auch die informalen Netzwerke hierarchisch aufgebaut werden können, indem die Beziehungen in eine Richtung gehen, nämlich von einem Akteur mit geringerem Status zu einem mit höherem Status. Darüber hinaus nähert sich ein informales Netzwerk mit einer stark ausgeprägten Hierarchie einer formalen Organisationsstruktur: *„The greater the hierarchy, the more informal network resembles an organizational chart of a status-conscious mechanistic organization.“⁴⁸⁶* Netzwerkübergreifende Kommunikation als ein Kohäsionsfaktor der netzwerkorientierten

⁴⁸² Vgl. Sydow (2002); Williamson (1975).

⁴⁸³ Vgl. Sydow (2002).

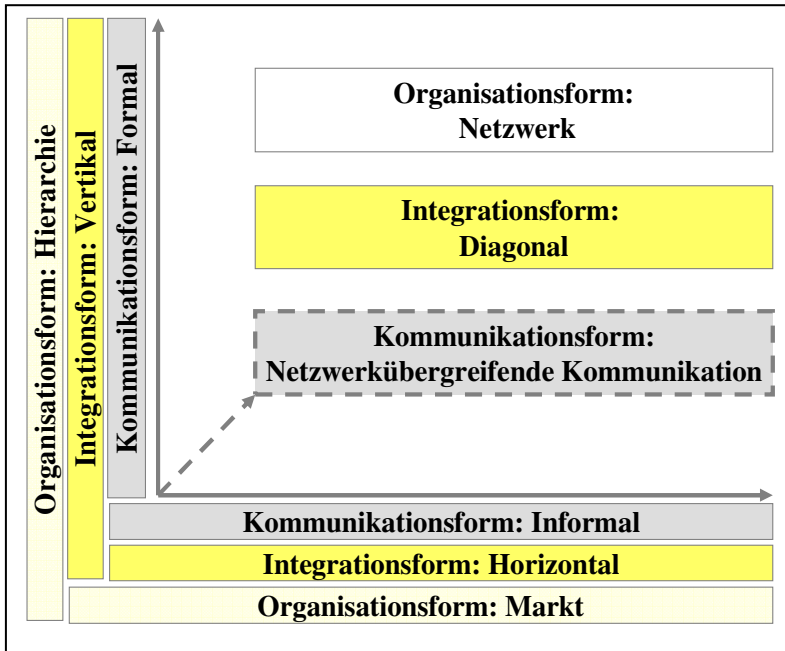
⁴⁸⁴ Vgl. Cross/Parker (2004).

⁴⁸⁵ Baker (1992), S. 401.

⁴⁸⁶ Kilduff/Tsai (2003), S. 39.

Unternehmenskultur zielt vor diesem Hintergrund darauf ab, auch die Formalität bzw. die Hierarchisierung der informalen Netzwerke zu relativieren.

ABBILDUNG 21: ABLEITUNG DES KONZEPTS DER NETZWERKKOMMUNIKATION



Quelle: eigene Darstellung

Netzwerkübergreifende Kommunikation soll vor dem Hintergrund dieser Überlegungen von der diagonalen Kommunikation abgegrenzt werden, die als „[...] any interaction of two or more hierarchical levels apart [...] or one hierarchical level apart but to an organizational member outside one’s direct chain of command [...]“⁴⁸⁷ definiert wird. Besondere Relevanz gewinnt diagonale Kommunikation in der Untersuchung von Wilson (1992) bei Teamstrukturen mit großer Aufgabenunsicherheit und geringem Leistungspotenzial, welche durch diagonale Kommunikation zusätzliche Informationen suchen, um die Leistung möglichst regelkonform zu erbringen. Innovativ orientierte Gruppen dagegen sollen in dieser Untersuchung die diagonale Kommunikation vermeiden, um nicht in ihrer Problemlösungsfreiheit beschränkt zu werden. Die zuerst überraschende Inkongruenz der Ergebnisse dieser Untersuchung mit dem Konzept der netzwerkorientierten Unternehmenskultur liegt in dem Entweder-oder-Ausgangspunkt der Definition der diagonalen Kommunikation. Darüber hinaus soll das Verständnis der netzwerkübergreifenden Kommunikation an das Sowohl-als-auch-Charakteristikum knüpfen, d. h. sowohl horizontale als auch vertikale wissensintensive Kommunikationsprozesse bündeln und als hierarchieübergreifend ausgelegt sein:

„Cross-hierarchical interconnectivity is a social process of transmission and alignment of previously separated pieces of knowledge developed from individuals’ idiosyncratic contexts at different hierarchical levels in the organisation.“⁴⁸⁸

⁴⁸⁷ Wilson (1992), S. 129.

⁴⁸⁸ Fliaster (2003), S. 49.

Ausgehend von der Vorstellung von Helm und Meiler (2003) und Harries (2003) kann netzwerkübergreifende Kommunikation als die Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement formuliert werden: Die Priorität wird in deren Auslegung der Bildung von Teamstrukturen und Förderung entsprechender persönlicher Kontakte zur Förderung der Bereitschaft eingeräumt, das Wissen weiterzugeben. Damit ist die Veränderung einer Unternehmenskultur gemeint, in der die Entwicklung und Weitergabe von Informationen und Wissen als ein positiver Wert gesehen werden.⁴⁸⁹ An dieser Stelle wechselt die Diskussion über die Kohäsionsfaktoren der netzwerkorientierten Unternehmenskultur die Perspektive und geht im nächsten Abschnitt direkt auf die Mikroebene der Individuen über.

3.2.2 Entwicklung der Netzwerkkompetenz der Mitarbeiter infolge der Sozialisierung als Einflussfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur

Da sich netzwerkorientierte Unternehmenskultur als Prozess manifestieren lässt, wird das für die vorliegende Arbeit ausschlaggebende Konzept der Netzwerkkompetenz in einen dynamischen Zusammenhang eingebettet, indem die Entwicklung der Netzwerkkompetenz als ein Kohäsionsfaktor der netzwerkorientierten Unternehmenskultur thematisiert wird. Ausgegangen wird somit von der Annahme, dass die Identifikation der netzwerkkompetenten Experten und deren Einbindung in die Prozesse der Wissenskommunikation eine ausschlaggebende Rolle bei der Entwicklung der Netzwerkkompetenz spielt.

Die Entwicklung der Netzwerkkompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters, d. h. die gezielte Einflussnahme auf alle Komponenten dieses Phänomens wird im Rahmen dieser Arbeit als entscheidender Faktor der netzwerkorientierten Unternehmenskultur postuliert. Diese These leitet sich von der Annahme ab, dass Kompetenzentwicklung, aufgefasst als Erweiterung, Umstrukturierung und Aktualisierung der Kompetenzfassetten, in einer Lernkultur stattfinden soll.⁴⁹⁰ Dieser Prozess sollte vor allem in fortlaufenden Prozessen der *Sozialisierung* im Unternehmen bzw. sozialer Integration angesiedelt werden. Aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet, begleitet der Prozess der Sozialisierung den Eintritt in ein formalisiertes System und ist primär auf Kommunikation angewiesen:

„Wer in ein formalisiertes System eintritt, [...] gibt [...] eine bestimmte Selbstdarstellung, teilt anderen sein Interesse am System und seine Bereitschaft mit, die Systemerwartungen anzuerkennen. Er projiziert gewisse Ansichten, Einstellungen und Verhaltensabsichten als persönliche Qualitäten und macht diese Eigenschaften durch Kommunikation unwiderruflich.“⁴⁹¹

Soziale Netzwerke werden als Instanzen begriffen, über die die Werte und Normen sowie Verhaltenserwartungen weitergegeben werden. Sozialisierung kann als Prozess der Einbettung

⁴⁸⁹ Vgl. Helm/Meiler (2003).

⁴⁹⁰ Vgl. Sonntag (1996).

⁴⁹¹ Luhmann (1995), S. 37.

der Akteure in ein soziales Netzwerk begriffen werden, welcher sich als interaktionsbasierte soziale Konstruktion der Wirklichkeit entfaltet.⁴⁹²

Der Prozess der Sozialisierung in Hinblick auf die Entwicklung der Netzwerkkompetenz lässt sich anhand des Konzepts sozialer Integration detaillierter erläutern. Soziale Integration bezeichnet die Beziehungen der Akteure zueinander und über gewisse soziale Einstellungen zum „Gesamtsystem“.⁴⁹³ Die Einbeziehung der Akteure in einen institutionellen Zusammenhang, d. h. soziale Integration kann nach vier Mechanismen erfolgen, die sich aus der sozialwissenschaftlichen Analyse der gesellschaftlichen Entwicklung ableiten und auf einen institutionellen Kontext übertragen lassen.⁴⁹⁴ Diese Prozesse sind Kulturation, Platzierung, Interaktion und Identifikation und werden als unterstützende Prozesse der Entwicklung von Netzwerkkompetenz begriffen.⁴⁹⁵

Kulturation impliziert, dass die Akteure das für ein sinnhaftes und erfolgreiches Agieren und Interagieren nötige Wissen besitzen und bestimmte Kompetenzen haben müssen, die im institutionellen Kontext erlernt werden.⁴⁹⁶ Unter *Platzierung* kann im institutionellen Kontext die Eingliederung des Akteurs (des Mitarbeiters) in ein bereits bestehendes und mit Positionen versehenes soziales System verstanden werden. Eine enge Verbindung mit dem Mechanismus der Kulturation ist damit gegeben, dass Akteure über die Platzierung in eine bestimmte Position bestimmte Kompetenzen erwerben können. Andererseits kann eine Kompetenz als ein wichtiger Filter für die Platzierung der Akteure bezeichnet werden, indem das Vorhandensein oder der Erwerb bestimmter Kompetenzen sich als ausschlaggebend für die Einstellung oder vertikale Bewegung in der Unternehmenshierarchie erweist:

„In organizational terms, one of the most crucial factors that shapes an individual’s knowledge context is the hierarchical position of a person inside the company: as corporate members move up the organizational ladder, they accumulate specialized knowledge about different phenomena and develop a characteristic way of thinking, that is, a characteristic way of selecting, evaluating, and processing knowledge.“⁴⁹⁷

Interaktion spielt in der Beeinflussung der Sozialisierung eine tragende Rolle, denn sie ist eine Voraussetzung dafür, dass sich die Akteure/Mitarbeiter wechselseitig über Wissen und Symbole aneinander orientieren und über ihr Handeln Relationen bilden. Gerade durch Interaktion erfolgt die kollektive Meinungsprägung im Unternehmen.⁴⁹⁸ Als Spezialfälle der Interaktion können gedankliche Koordinierung, symbolische Interaktion, Kommunikation und Transaktion zusammenfassend bezeichnet werden. Interne Netzwerke werden gerade durch

⁴⁹² Vgl. Weyer (2000), S. 239.

⁴⁹³ Vgl. Esser (2000), S. 271.

⁴⁹⁴ Vgl. ebd.

⁴⁹⁵ An dieser Stelle muss noch erwähnt werden, dass sich eine Untersuchung der Möglichkeiten der Optimierung des integrierten Konzepts von I-K-W-Management nicht auf die Ansätze berufen kann, die „Abwehr“ als konstruktive Entwicklungsdynamik der Unternehmenskultur ansehen (vgl. Rathij 2004). Eine Betrachtung der Entwicklung von Unternehmenskultur aus der I-K-W-Management-Perspektive negiert zwar das Vorhandensein von Heterogenität innerhalb einer Unternehmenskultur nicht, neigt aber dazu, „Abwehr“ als einen Teilprozess der Integration anzusehen, der die Entwicklung von Netzwerkkompetenz nicht unterstützt.

⁴⁹⁶ Vgl. Esser (2000), S. 273.

⁴⁹⁷ Fliaster (2003), S. 48.

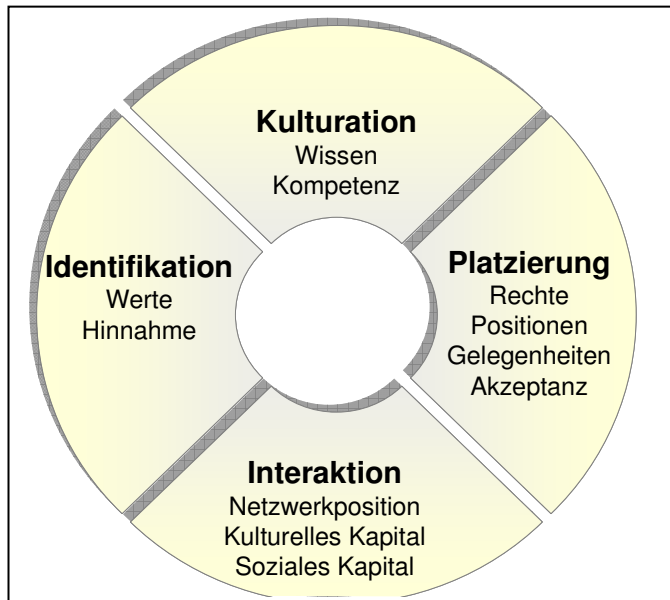
⁴⁹⁸ Vgl. Krackhardt/Brass (1994), S. 215.

Interaktion konstruiert.⁴⁹⁹ Zu dieser Kategorie können auch die Personalentwicklungsmaßnahmen gezählt werden, die sich als gezielte Schulungsmaßnahmen (Weiterbildung, Schulung/Training) zur Unterstützung des Wissensmanagements durch Qualifikation der Organisationsmitglieder verstehen. Schulung als traditionelle Form der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bezieht sich unter anderem auf Förderung von Fähigkeiten, Vermittlung von Wissen über Wissensmanagementtechniken (Systeme)⁵⁰⁰ und Aufklärung über Wissensmanagement und dessen Vorteilen (Sensibilisierung).⁵⁰¹ Mentoring als eine spezielle Form der Beratung von weniger erfahrenen Mitarbeitern durch erfahrene Mitarbeiter⁵⁰² und Coaching als spezielle Form der Beratung von Führungskräften durch geschulte Experten⁵⁰³ werden, als spezielle Formen der Personalentwicklung in der Dimension der Interaktion, als ein integrativer Bestandteil des Sozialisierungsprozesses postuliert.

Identifikation eines Akteurs mit einem sozialen System betrifft besondere Einstellungen des Akteurs, indem er sich und das soziale Gebilde (das Unternehmen) als eine Einheit sieht und sich emotional und gedanklich an das System als „Ganzes“ orientiert.

Diese Prozesse zeichnen sich durch Synchronität und Kontinuität aus und verdeutlichen noch einmal die Komplexität des sozialen Systems, in welchem ein Mitarbeiter eingebettet ist. Die Entwicklung der Netzwerkkompetenz kann dabei unter der Prämisse, dass keiner der Mechanismen vernachlässigt wird, aus jeder Perspektive beeinflusst werden (vgl. Abbildung 22):

ABBILDUNG 22: VIER DIMENSIONEN SOZIALER INTEGRATION



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Esser (2000), S. 279

⁴⁹⁹ Vgl. Pappi (1987).

⁵⁰⁰ Vgl. Scholl/Heisig (2003).

⁵⁰¹ Vgl. Smith/McKeen (2003).

⁵⁰² Vgl. Earl (2003).

⁵⁰³ Vgl. Reinmann-Rotmeier/Mandl (2000).

Das Konzept der netzwerkorientierten Unternehmenskultur schließt sich an die Dimension der Moderierung des Sozialisierungsprozesses an, in dem individuelle Ziele und Einstellungen in Einklang mit der Unternehmensstrategie gebracht werden. Auf dem Wege zu einer wissensfreundlichen netzwerkorientierten Unternehmenskultur wird eine Verbindung zwischen der Hierarchie der persönlichen Werte und dem neuen Wissen gebildet⁵⁰⁴ (Identifikation). In den Mittelpunkt soll dabei die Verschmelzung der Grenzen zwischen den formalen und informalen Organisationsstrukturen gestellt werden. Diese drückt sich dadurch aus, dass die dem Wissensaustausch zu Grunde liegenden Kommunikationsprozesse als hierarchieunabhängig einerseits und distanziert von informalen Beziehungen andererseits wahrgenommen werden (Interaktion).

Den bereits in früheren Kooperationen gewonnenen positiven „Netzwerkerfahrungen“ kommt dabei zunehmend eine kritische Rolle zu.⁵⁰⁵ Vorausgesetzt diese werden nach außen kommuniziert, wirken sie sich sowohl auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der aktuellen Netzwerkk Kooperationen als auch auf die Möglichkeit der Teilnahme in den zukünftigen aus (Kulturation).⁵⁰⁶ Darüber hinaus tragen die Teilprozesse der Sozialisierung wesentlich zur Entwicklung der Netzwerkkompetenz bei.

Die wichtigsten Prozesse des Personalmanagements wie Personalauswahl, Personalweiterbildung und Personalbeurteilung können in den Prozess der Sozialisierung eingebunden werden, indem solche Werte wie Bereitschaft der Teilung des expliziten und impliziten Wissens, Engagement und auch Lernbereitschaft sehr hoch angesehen und gefördert werden⁵⁰⁷ (Platzierung). Personalauswahlverfahren, bei welchen die zukünftigen Mitarbeiter gewonnen werden, die diese Werte haben und eine Netzwerkkompetenz besitzen, tragen wesentlich zur Schaffung der netzwerkorientierten Unternehmenskultur bei.

In diesem Zusammenhang scheint es angebracht, die Wichtigkeit einer formulierten *Intention*⁵⁰⁸ des Unternehmens zu betonen. Das benötigte Wissen, Information oder Kenntnisse sollen im Einklang mit einer Intention artikuliert und erfasst und als Anstoß für die Neuorientierung und Entwicklung herangezogen werden. Helm und Meiler (2003) sowie Sonntag et al. (2005) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Unternehmensvision oder Unternehmensphilosophie, die an einem Unternehmensleitbild für jeden so verständlich formuliert werden soll, dass sie als ein gemeinsames Ziel und eine grundsätzliche Herausforderung wahrgenommen wird. Ein Leitbild beinhaltet Orientierungen, die sowohl individuellen als auch kollektiven Deutungsmustern entsprechen, die als Elemente einer Unternehmenskulturstrategie durch Management zu gestalten sind.⁵⁰⁹ In einer „förderlichen

⁵⁰⁴ Weggeman (1999) lehnt sich in diesem Zusammenhang an die These von Habermas (1968) an, dass Wissen begründete wahre Überzeugung ist.

⁵⁰⁵ Vgl. Herbst (2002).

⁵⁰⁶ Vgl. ebd.

⁵⁰⁷ Vgl. Hentze (1994).

⁵⁰⁸ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997).

⁵⁰⁹ Vgl. Rathje (2004).

Lernkultur⁵¹⁰ drücken Leitbilder bestimmte Erwartungen an die Mitarbeiter und ihr Verhalten aus und spiegeln sich zum Beispiel in lernbezogenen Werten wie Eigenverantwortung, Selbststeuerung, persönliche Entwicklung und Selbstverwirklichung wider.

Solch eine Unternehmensvision, die ihre Richtlinien bezüglich Netzwerkorientierung (Wissensorientierung) der Unternehmenskultur plausibel und erkennbar (in Form der Corporate Identity) in den Vordergrund stellt, kann wesentlich zu den folgenden Aspekten beitragen: Erstens wird die Informationsselektion ermöglicht, die eine wesentliche Voraussetzung für die Informationskanalisierung und -verknüpfung bildet. Zweitens trägt die netzwerkorientierte Prägung der Unternehmenskultur dazu bei, dass das Wissen im Rahmen der geforderten Lern- und Austauschprozesse weitergegeben wird. Die Unternehmensintention von Nonaka und Takeuchi (1997: 88) in Hinblick auf die Schaffung eines geeigneten Kontextes zur Förderung der Wissensschaffung (bzw. Wissenstransfer)⁵¹¹ impliziert das Streben des Unternehmens nach seinen Zielen und Visionen, die sich in klaren Maßstäben, Leitlinien oder auch Handlungsanweisungen niederschlagen.

Aus der transaktionskostentheoretischen Perspektive kann die Entwicklung der Netzwerkkompetenz der Mitarbeiter mit der Dimension der *Anpassungsfähigkeit* erweitert werden. Dieses Kriterium drückt sich dadurch aus, dass Transaktionspartner entweder unabhängig voneinander auf die Umweltveränderungen reagieren (autonome Anpassungsfähigkeit) oder sich in koordinierter Weise anpassen können (kooperative Anpassungsfähigkeit).⁵¹² Obwohl diese Betrachtung allerdings für die organisationsspezifische Dimension der Einheiten und Bereiche im Unternehmen gilt, lässt sich die These, dass eine hohe Anpassungsfähigkeit transaktionskostensenkend wirkt,⁵¹³ auch auf die individuelle Ebene übertragen. Darüber hinaus wird in Hinblick auf die Entwicklung der Netzwerkkompetenz durch Einbeziehung der Mechanismen der Sozialisierung unterstellt, dass die Förderung einer Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur durch ein wirtschaftliches Argument untermauert werden kann.

Bei dem Versuch, das Konzept der Netzwerkkompetenz in einen Zusammenhang mit der netzwerkübergreifenden Kommunikation zu bringen, bietet es sich an, an ein Merkmal der in Kapitel 2 vorgestellten Organisationsform von Communities of Practice (CoP) zu erinnern. Informale Personennetzwerke, welche sich in einer CoP manifestieren, sind auf das Vorhandensein eines einflussreichen „Vorreiter-Kerns“ angewiesen.⁵¹⁴ Die Auseinandersetzung mit dem Begriff Netzwerkkompetenz wird in diesem Kontext zur Analyse dieser Vorreiter-

⁵¹⁰ Der Begriff Lernkultur wird in der Untersuchung von Sonntag et al. (2005) instrumentalisiert und entspricht im Rahmen dieser Arbeit dem Begriff „wissensfreundliche oder netzwerkorientierte Unternehmenskultur“.

⁵¹¹ Nonaka und Takeuchi (1997) stellen mit ihrer Wissensspirale das Modell der Wissensschaffung dar. Aus der terminologischen Hinsicht zeigt sich aber eine Unschärfe zwischen Wissenskonstruktion und -transfer (Braun 2004). Streng genommen handelt es sich in der Spirale der Wissensschaffung um die Weitergabe vom vorhandenen Wissen im Sinne seiner Ausbreitung von einem Individuum zu dem anderen bei gleichzeitiger Umwandlung seiner Erscheinungsform. In dieser Hinsicht wird Wissen durch Transfer geschaffen, indem es uminterpretiert und reproduziert wird.

⁵¹² Vgl. Williamson (1991), S. 278 f.

⁵¹³ Vgl. Theuvsen (1996), S. 983.

⁵¹⁴ Vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl (2000), S. 4.

Rolle. Auf diese Weise werden die Grundanforderungen an die Methode zur Optimierung des I-K-W-Managements aufbereitet.

3.2.3 Vertrauen als Einflussfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur

Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass das Vertrauensphänomen als fassettenreiches Konzept begriffen werden soll, das je nach Untersuchungskonzept als Erwartung, Handlung oder Verhalten ausgelegt werden kann.⁵¹⁵

Die Analyse des Vertrauensphänomens zeigt sich durch die Erkenntnis beeinflusst, dass die neuen immer an Komplexität gewinnenden Handlungs- und Orientierungsbedingungen einer neuen Betrachtungsperspektive bedürfen.⁵¹⁶ Die moderne Vertrauensforschung lehnt sich an die systemtheoretische Vorstellung von Niklas Luhmann (1989) an. Luhmann vertritt in seinen Arbeiten die These, dass Vertrauen als Reduktionsmechanismus sozialer Realität begriffen werden kann, der unter unsicheren Orientierungsbedingungen Anhaltspunkte für weitere Handlungen bietet. In Anlehnung daran wird Vertrauen funktionalistisch definiert als *„[...] Mechanismus sozialer Ordnung, der unter komplexen Bedingungen spezifische Orientierungsmöglichkeiten des Handelns entfaltet, die soziale Ordnung wahrscheinlich machen.“*⁵¹⁷

Auf der individuellen Ebene wird Vertrauen als Bereitschaft verstanden, jene Verletzbarkeit zu akzeptieren, welche auf einer positiven Erwartung in Bezug auf Intentionen und das Verhalten des Partners beruht: *„[...] trust is the willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another's intentions or behaviour.“*⁵¹⁸ In einem organisationalen Kontext wird allerdings die für die moderne Gesellschaft charakteristische individuelle Unberechenbarkeit durch die Festlegung der Rollenerwartungen reduziert. Dies hat zur Folge, dass das Vertrauen nicht nur auf ein individuelles Merkmal der Person („Persönlichkeit als Bewusstseinsverfasstheit psychischer Systeme“) reduziert werden kann. Das Vertrauen wird vielmehr als eine institutionalisierte, symbolische Form der „Person“ definiert, die sich auf Charakteristika der Verallgemeinerung bezieht und als „Rolle“ bezeichnet werden kann.⁵¹⁹ McEvily et al. (2003) sprechen vom Vertrauen als ein Organisationsprinzip. Äquivalent zu den anderen Prinzipien wie Markt, Hierarchie, Clan, Price, Autorität usw. wird Vertrauen als die Logik verstanden, derzufolge die Arbeit in einem Unternehmen koordiniert und Information gesammelt und verarbeitet wird.⁵²⁰

Reziprozität als ein wirksames Prinzip des Gebens und Nehmens aufgrund gegenseitiger Verpflichtungen gilt als grundlegendes Prinzip des Vertrauens. Denn *„[...] wer vertraut, setzt*

⁵¹⁵ Vgl. McEvily et al. (2003).

⁵¹⁶ Vgl. Fukuyama (1995).

⁵¹⁷ Thiedeke (2006), S. 22.

⁵¹⁸ McEvily et al. (2003), S. 92.

⁵¹⁹ Vgl. Thiedeke (2006), S. 65.

⁵²⁰ Vgl. McEvily et al. (2003), S. 92 ff.

den anderen und dessen Vertrauenswürdigkeit schon voraus [...].⁵²¹ Reziprozität wird als Zustand formuliert, in dem beide Partner wechselseitig von den Handlungen des jeweiligen Gegenübers profitieren.⁵²² Damit wird Vertrauen als Konzept der Erwartungsreziprozität von Vor- und Gegenleistung definiert.⁵²³ Reziprozität als Basis für Vertrauensbildung soll dabei extra in Betracht gezogen werden: Während Vertrauen als Interaktion zwischen zwei unabhängigen Akteuren definiert wird, kann aus der Reziprozitätsperspektive von einem paradigmatischen Zusammenhang zwischen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit („Trustworthiness“) die Rede sein.⁵²⁴ Vertrauenswürdigkeit als wahrgenommene und antizipierte Intention, Motivation und als Hypothese des zukünftigen Verhaltens des Partners lässt sich somit als ein konstitutiver Bestandteil des Vertrauens und als ein Organisationsprinzip formulieren.⁵²⁵ Uzzi (1996: 681) verdeutlicht dieses Prinzip in seiner Schilderung der Entwicklung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen:

„[...] economic exchange becomes embedded in a multiplex relationship composed of economic investments, friendship, and altruistic attachments. The longer the relationship lasts the richer it becomes in debits and credits, creating an opportunity-rich social structure.“

Die Reziprozität der Beziehungen bzgl. der Kommunikations- und Informationsflüsse sowie des Wissensaustausches im Unternehmen soll als eine der wichtigen Voraussetzungen der netzwerkorientierten Unternehmenskultur betrachtet werden. Der Bezug vom Vertrauen als Erfolgsfaktor der netzwerkorientierten Unternehmenskultur zum I-K-W-Management kann mit dem folgenden Zitat konkretisiert werden:

„Vertrauen, als die Hypothese künftigen Verhaltens, die sicher genug ist, um praktisches Handeln darauf zu gründen, ist als Hypothese ein mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen und dem Menschen. Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen.“⁵²⁶

Vertrauen lässt sich darüber hinaus in einen Zusammenhang mit der Netzwerkkommunikation bringen. Als ein individueller Effekt kann Vertrauen als entscheidender Mechanismus der Netzwerkkommunikation bezeichnet werden. Im Vergleich zur Markt- oder Hierarchieorganisation werden Netzwerke nicht durch transaktionskostenlastige Verträge oder über strikt formale hierarchische Beziehungen koordiniert, sondern durch Vertrauen oder „vertrauensvolle Koordination“.⁵²⁷ Vertrauen, traditionell begriffen als „*lubricant for cooperation*“,⁵²⁸ entsteht durch die Einbettung der Akteure in informelle Beziehungen und ersetzt die mit Weisungen und Befugnissen verbundenen Über- und Unterordnungsverhältnisse von Hierarchien.⁵²⁹ Aus der

⁵²¹ Mühlfeld (2005), S. 198; vgl. Glaeser et al. (2000).

⁵²² Vgl. Weyer (2000), S. 12.

⁵²³ Vgl. Luhmann (1989); Mayer et al. (1995).

⁵²⁴ Vgl. Barrera (2007), S. 511; Cook et al. (2005).

⁵²⁵ Vgl. McEvily et al. (2003).

⁵²⁶ Vgl. Mühlfeld (2005), S. 197.

⁵²⁷ Vgl. Kappelhoff (2000).

⁵²⁸ Vgl. Arrow (1974), S. 23.

⁵²⁹ Vgl. Bradach/Eccles (1989); Siebert (1991), S. 294.

transaktionskostentheoretischen Sicht wird das Vertrauen als transaktionskostensenkendes Merkmal betrachtet: Eine vertrauensbasierte Beziehung trägt dazu bei, dass sich die bürokratisierten Vertragsbeziehungen im Unternehmen durch Flexibilität auszeichnen, durch welche die Transaktionskostenbedingungen wesentlich begünstigt werden. Einerseits wird das Ausmaß transaktionsspezifischer Investition (unter anderem Zeitinvestition) reduziert und andererseits werden die mit einer Transaktion verbundenen Unsicherheiten zum großen Teil minimiert.⁵³⁰ Die Untersuchung von Barrera (2007: 524 f.) zeigt, dass sich das Vertrauen durch wiederholende verhandlungsspezifische Transaktionen zwischen Akteuren in den gleichen Machtpositionen erhöht. Es ist das Vertrauen, das die Herausforderung überwindet, welche für das I-K-W-Management der interne Wettbewerb und Bereichsegoismus darstellen.⁵³¹

In Hinblick auf die Prozesse der Wissensteilung wird dem Vertrauen eine transaktionsbegünstigende (bzw. -beschleunigende) Rolle zugeschrieben: Während für den Sender das Risiko der Ausnutzung des weitergegebenen Wissens und somit seine Unsicherheit durch Vertrauen minimiert werden, sorgt eine vertrauensvolle Beziehung dazu, dass der Empfänger sich auf die Vertrauenswürdigkeit der Information verlassen kann.⁵³² Darüber hinaus erspart Vertrauen als Handlungsleitlinie die Notwendigkeit, die Qualität der kritischen Information zu überprüfen, und ermöglicht somit eine unmittelbare Reaktion. Vor diesem Hintergrund wird Vertrauen als ein fundamentales Prinzip des Organisationalen Lernens verstanden.⁵³³

Vertrauen trägt zur Reduktion der identischen bzw. redundanten⁵³⁴ Informationsflüsse bei und begünstigt somit die netzwerkübergreifende Kommunikation.⁵³⁵ Der Aufbau von Vertrauen ist ein langfristiger *Prozess*, der auf der Interpretation der gemeinsamen Vergangenheit (Erfahrung) und Projektion gemeinsamer Zukunft beruht.⁵³⁶ Diese Art von Vertrauen kann in der Terminologie von Krackhard (1992: 218ff.) als „philos“, affektive Ausprägung der Beziehung verstanden werden. In einem Diskussionspapier mit Granovetter (1973) betont Krackhard die Wichtigkeit der starken Beziehungen („strong ties“), indem er gerade die affektive Ausprägung der Beziehung („philos“) für die Veränderungen im Unternehmen verantwortlich macht. Nach seiner These hängen die Veränderungen nicht nur von dem Zugang zu neuen Informationen ab, sondern auch von dem Vertrauen, das sich aus dem wechselseitigen Zusammenhang zwischen einer Interaktion (regelmäßiger Austausch konfidenzieller Informationen), Affektion (Motivation zur positiven Interaktion bzw. zum Austausch vertrauensvoller Informationen) und der investierten Zeit bzw. Beziehungsgeschichte ableiten lässt.

⁵³⁰ Vgl. Uzzi (1996), S. 677; Ebers/Gotsch (1995), S. 211.

⁵³¹ Vgl. Claassen (2006).

⁵³² Vgl. McEvily et al. (2003).

⁵³³ Vgl. Schoen (2000), S. 48 ff.; North et al. (2000).

⁵³⁴ Vgl. Burt (1992).

⁵³⁵ Vgl. McEvily et al. (2003), S. 96 f.

Diese Theorie knüpft an die Vorstellung an, dass Vertrauen im Rahmen der Sozialisierung entwickelt wird,⁵³⁷ und verdeutlicht somit den Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Entwicklung von Netzwerkkompetenz. Dieser ist dadurch gegeben, dass die Entwicklung von Vertrauen parallel zu der Entwicklung von Netzwerkkompetenz nur durch langfristige positive Erfahrungen in der Interaktion möglich ist. Zucker (1986) sowie Lane und Bachmann (1995) sprechen in diesem Zusammenhang von drei Faktoren, auf welche das Vertrauen in Netzwerken zurückzuführen sei: Das Vertrauen entwickelt sich aus gemeinsamen soziokulturellen Normen und Werten, aus einer gemeinsamen institutionellen Umgebung und prozessbezogen, aus gemeinsamen positiven Kooperationserfahrungen. Die für die soziale Interaktion und die Prägung von Netzwerkkompetenz unabdingbaren positiven „Netzwerkerfahrungen“⁵³⁸ können somit mit affektivem Vertrauen gleichgesetzt werden. Darüber hinaus erscheint es nachvollziehbar, dass Vertrauen in der Forschung in einen positiven wechselseitigen Zusammenhang mit dem Aufbau von Identität gebracht wird.⁵³⁹

In diesem Zusammenhang ist auf eine Differenzierung in der Forschung einzugehen, die zwischen dem kalkulierenden (kognitionsbasierten) und dem relationalen (emotionsbasierten) Vertrauen unterscheidet. Relevant für die vorliegende Untersuchung ist vor allem die These, dass diese „Vertrauensformen“ stets in einer Kombination miteinander betrachtet werden müssen.⁵⁴⁰ In Anbetracht dieser These erscheint es sinnvoll, im Rahmen dieser Arbeit zwischen dem bereits charakterisierten „philos“-spezifischen, affektiven Vertrauen und dem von Williamson formulierten Vertrauen auf bürokratische Steuerung und Kontrolle zu unterscheiden. Die letzte Art von Vertrauen wird dem kalkulierenden Vertrauen gleichgesetzt, indem es die formalen Beschränkungen des individuellen Handelns legitimiert.⁵⁴¹

Dies erfolgt durch den Einsatz bürokratischer Mechanismen (z.B. Anweisungen), die für die organisatorische Gestaltung von einer nicht zu unterschätzenden Bedeutung sind. Routinisierung und Standardisierung der Aufgabenerfüllung der einzelnen (homogenen) Organisationseinheiten führen zur Reduzierung der Verhaltensunsicherheit und der Abstimmungsnotwendigkeiten im Unternehmen.⁵⁴² Das Vertrauen hat somit Auswirkung sowohl auf den Standardisierungsgrad von Transaktionskosten und auf die kooperative Anpassungsfähigkeit als auch auf die Reduzierung der Autonomie- und Koordinationskosten, die dadurch entstehen können, dass in einem Unternehmen mit einer hierarchieorientierten Spezialisierungsstruktur aus der Bereichssicht optimale, aus der Unternehmenssicht jedoch suboptimale Entscheidungen getroffen werden.⁵⁴³

⁵³⁶ Vgl. Uzzi (1996), S. 680 f.

⁵³⁷ Vgl. Zand (1972).

⁵³⁸ Vgl. Herbst (2002).

⁵³⁹ Vgl. Kramer/Hanna (1996).

⁵⁴⁰ Vgl. Zaheer et al. (1998); Dirks/Ferrin (2002).

⁵⁴¹ Vgl. Theuvsen (1996), S. 984.

⁵⁴² Vgl. March/Simon (1993), S. 164.

⁵⁴³ Vgl. Theuvsen (1996), S. 984.

Da für die Soziologie sich das Problem des Vertrauens in Bezug auf die Erfüllung von Rollenerwartungen als notwendiger Bestandteil aller dauerhaften sozialen Beziehungen formulieren lässt,⁵⁴⁴ ist bei der Analyse der Wirtschaftsbeziehungen darauf zu achten, dass sich individuelles, zweckrationales Handeln und gemeinschaftsorientiertes Verhalten vermischen.⁵⁴⁵ Vor diesem Hintergrund wird im Weiteren unterstellt, dass in einer ausgewogenen Unternehmenskultur eine Balance (Fit) zwischen affektivem Vertrauen und dem Vertrauen auf bürokratische Steuerung und Kontrolle stattfinden soll. Der scheinbaren Inkongruenz zwischen den beiden Vertrauensarten liegen konträre Mechanismen der strukturimmanenten Motivation zu Grunde: Autorität und Autonomie, die im folgenden Abschnitt genauer in Betracht gezogen werden.

3.2.4 Motivation als Einflussfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur

In der einschlägigen Wissensmanagementliteratur wird unter Motivation vor allem die Bereitschaft bzw. Anreizintensität verstanden, Wissensmanagement voranzutreiben,⁵⁴⁶ die auf Akzeptanz, Verständnis und Bewusstsein über die Bedeutung/Notwendigkeit des Wissensmanagements und der Wissenskommunikation beruht.⁵⁴⁷

Unterschieden wird dabei zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation, indem die Erste aus der Aufgabe und ihrer Bewältigung selbst erwächst und die Letzte auf der (Nicht-)Gewährung von Belohnungen beruht.⁵⁴⁸ Was die Beeinflussung einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur anbelangt, scheint es angebracht, die Konstruktion der intrinsischen Motivation durch immaterielle Belohnung und der extrinsischen Motivation durch materielle Belohnung anhand des Konzepts der Mitarbeiterbindung zu ergänzen. In seinen Ausführungen zur wissensfreundlichen Unternehmenskultur unterscheidet Weggeman (1999) zwischen Bedingungen, die erfüllt werden müssen, damit die Basis für den optimalen Wissensaustausch gesichert ist: „Calculative Commitment“, „Moral Commitment“ und „Affective Commitment“. Unter diesen Bezeichnungen sind die drei Arten der Mitarbeiterbindung⁵⁴⁹ zu verstehen, die in der folgenden Tabelle 8 ausführlicher präsentiert sind:

TABELLE 8: ARTEN DER MITARBEITERBINDUNG

Calculative Commitment (kalkulatorische Mitarbeiterbindung)	Die Bindung, deren Beweggründe primär in wirtschaftlichen Aspekten und im Vorteilsdenken zu finden sind.
Moral Commitment (moralische Mitarbeiterbindung)	Diese Bindung ist oft mit dem Gefühl der moralischen Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen verbunden.
Affective Commitment (affektive Mitarbeiterbindung)	Die Bindung, die durch die Internationalisierung der Unternehmenswerte bzw. eine Identifikation mit den höheren Zielen des Unternehmens erfolgt.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Weggeman (1999)

⁵⁴⁴ Vgl. Mikl-Horke (1999), S. 672.

⁵⁴⁵ Das Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen ist auf diese Weise eng mit dem Begriff soziales Kapital (vgl. Coleman 1991) verflochten.

⁵⁴⁶ Vgl. Davenport/Prusak (1998); Linsinger/Kirsten (2003).

⁵⁴⁷ Vgl. Baumach/Schulze (2003).

⁵⁴⁸ Vgl. Smith/McKeen (2003); Theuvsen (1996), (1997), S. 982; Scholl/Heising (2003).

⁵⁴⁹ Obwohl Luhmann (1995) „Commitment“ als „Selbstverpflichtung“ übersetzt, scheint im gegebenen Kontext der Begriff Mitarbeiterbindung geeigneter zu sein.

Während die kalkulatorische Mitarbeiterbindung in Verbindung mit extrinsischer Motivation betrachtet werden kann, spielen moralische und affektive Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle bei der Schaffung einer intrinsischen Motivation zum Informations- und Wissenstransfer.

Dadurch dass extrinsische Motivation durch Machtausübung ausgelöst wird, die das autonome Handeln reduziert, gewinnt intrinsische Motivation in einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur an Bedeutung. Intrinsische Motivation konstituiert sich durch gezielte Einflussnahme, die in erster Linie auf immaterieller Belohnung beruht. Für einen „*innovationspezifischen Kontext*“⁵⁵⁰ legt Krause (2004) drei Fassetten der Kategorie „immaterielle Belohnung“ fest, die sich als „Gewährung von Freiheitsgraden und Autonomie“, „innovationsbezogene Unterstützung“ und „Verzicht auf Manipulation“ erfassen lassen. Gleichzeitig werden diese Faktoren als Grundlagen einer einflussbasierten Führung oder Realisierungsformen der Führung durch Einfluss aufgefasst.⁵⁵¹

Innovationsbezogene Unterstützung wird vor allem in einer engen Verbindung mit dem Innovationskontext formuliert und versteht sich als Toleranz gegenüber Fehlern, Anerkennung und Lob für innovationsbezogene Aktivitäten und Kompromissbereitschaft.

Der Verzicht auf Manipulation manifestiert sich in Hinblick auf die immaterielle Belohnung als transparentes Verhalten und Verzicht auf mikropolitische Interessendurchsetzung. In diesem Zusammenhang scheint es angebracht, zu vermerken, dass gerade bei der Gestaltung eines barrierelosen Informations- und Wissensaustausches der *Einstellungsperspektive* immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Einstellungsperspektive wird für die qualitative und quantitative Selektion von Informationen und dementsprechende „Wissensmutation“, d. h. (Verzicht auf) Manipulation verantwortlich gemacht.⁵⁵² Informationen, die allen Abläufen im Unternehmen sowie Lernprozessen zu Grunde liegen, können erst dann ermittelt, erarbeitet und in rechnergestützten Informationsmanagementsystemen abgelegt und ständig aktualisiert werden, wenn die Anreize dazu geschaffen worden sind, dass die Personen die Informationen offenlegen. Die innovationsbezogene Unterstützung und der Verzicht auf Manipulation lassen sich somit in einen engen Zusammenhang mit *affektiver Mitarbeiterbindung* bringen.

Die in der Managementliteratur oft angesprochenen Anreiz- und Entgeltkonzepte zur Steigerung der extrinsischen Motivation⁵⁵³ sind vor dem Hintergrund dieser Überlegungen insofern relevant, als diese die intrinsische und extrinsische Motivation in eine paradigmatische Beziehung setzen. Eine Auswirkung der extrinsischen Belohnung auf intrinsische Motivation wird in Abhängigkeit von Machtausübung und Einflussnahmen gesetzt. Während Machtausübung durch den kontrollierenden Aspekt der extrinsischen Belohnung bzw. Fremdbestimmung realisiert wird und einen deutlich negativen Einfluss auf intrinsische

⁵⁵⁰ Ein innovationsspezifischer Kontext korreliert mit der Ausprägung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur.

⁵⁵¹ Vgl. Krause (2004), S. 121 in Anlehnung an Raven (1965).

⁵⁵² Vgl. Weggeman (1999).

⁵⁵³ Vgl. Sonntag et al. (2005), S. 42.

Motivation ausübt, befindet sich die Einflussnahme im Zusammenhang mit einem informierenden Aspekt der extrinsischen Belohnung. Dieser Aspekt der extrinsischen Belohnung wird als Selbstbestimmung erfahren und trägt dazu bei, dass intrinsische Motivation gesteigert wird.⁵⁵⁴ Es wird allerdings betont, dass diese Schemata nicht langfristig eingesetzt werden dürfen:

„Over time, the intrinsic benefits of sharing knowledge should become apparent and the system then becomes self-perpetuating, thereby rendering incentive obsolete.“⁵⁵⁵

Dem Zusammenhang zwischen immaterieller Belohnung durch „Gewährung von Freiheitsgraden und Autonomie“ und intrinsischer Motivation wird in der Literatur besondere Aufmerksamkeit geschenkt.⁵⁵⁶ Es wird unterstellt, dass ein wichtiger Motivationseffekt bezüglich der Wissensteilung durch Entscheidungsdezentralisation und Erweiterung des individuellen Gestaltungsspielraums erreicht wird.⁵⁵⁷ In den Vordergrund der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur rücken somit vielmehr die Qualifikation und Kompetenz des Entscheidungsträgers, anstelle seiner hierarchischen Position. Netzwerkübergreifende Kommunikation lässt sich somit in Abhängigkeit mit der Motivation zum Informations- und Wissenstransfer bringen. Motivation beruht dabei auf eigenen Partizipationsmöglichkeiten und erweiterten Handlungsspielräumen, die nach der „Autonomietheorie“ durch Autonomieeffekte organisatorischer Gestaltung erreicht werden.⁵⁵⁸ Diese Aussage kollidiert unmittelbar mit der Feststellung, dass Motivation zur aktiven Teilnahme am inner- oder außerbetrieblichen Wissenstransfer oft sozialer Natur ist. Soziale Anerkennung (als „Experte“) steigert den subjektiven Transferwert für den Wissensträger.⁵⁵⁹ Diese Argumentation belegt, dass die Motivation, netzwerkübergreifend zu kommunizieren, aus der Perspektive der Sozialisierung betrachtet werden soll. Somit ist der Zusammenhang zwischen Motivation und der Entwicklung der Netzwerkkompetenz angesprochen, der an dieser Stelle verdeutlicht wird.

Zu den bereits erwähnten Formen der immateriellen Belohnung, die als Realisierungsmöglichkeiten intrinsischer Motivation aufzufassen sind, kommt in der Typologie der Einflussgrundlagen von Krause (2004: 121) die persönliche Ausstrahlung dazu. Die persönliche Ausstrahlung beeinflusst die intrinsische Motivation, indem sie die Einstellungsänderung über Identifikation, d. h. innere Einwilligung bewirkt. Somit lässt sich persönliche Ausstrahlung primär in Verbindung mit der Entwicklung und Kommunikation von Leitbildern bringen. In dem Prozess der Entwicklung der Netzwerkkompetenz tragen die Leitbilder dazu bei, dass Mitarbeiter im Laufe der Sozialisierung durch einen Identifikationsprozess einen Sinnbezug für ihre individuellen Bedürfnisse und

⁵⁵⁴ Vgl. Deci et al. (1999).

⁵⁵⁵ Davenport/Probst (2002), S. 88.

⁵⁵⁶ Vgl. Scholl/Heisig (2003); Smith/McKeen (2003); Hackman/Oldman (1980), S. 71.

⁵⁵⁷ Vgl. North (2002), S. 79; Schreyögg (2000), S. 279, 345.

⁵⁵⁸ Vgl. Werder (1998) in Anlehnung an Schanz (1992).

Verwertungsinteressen auf längere Zeit sehen.⁵⁶⁰ In diesem Kontext kann die von Fontain (2001: 18) definierte Rolle des „Chief Motivator“ erwähnt werden, welche eine Vorbildfunktion mit der Ausstrahlung der Sicherheit im Umgang mit dem Wissen kombiniert.

An dieser Stelle kann angemerkt werden, dass diese Realisierungsform der intrinsischen Motivation die Ausprägung der Netzwerkkompetenz unmittelbar widerspiegelt. Ein netzwerkkompetenter Wissensträger kann die anderen durch sein Expertenwissen und seine fachlichen Anregungen erst dann beeinflussen, wenn er die Gesamtprozesse besser kennt und das relevante Wissen weitergibt.⁵⁶¹ Lern- und Transferbereitschaft,⁵⁶² das Wissen über das Netzwerk, gekoppelt mit der sozialen Kompetenz spielen dabei die ausschlaggebende Rolle.⁵⁶³ Auf diese Thesen bezogen, lässt sich auf die Relevanz aller Facetten der Netzwerkkompetenz schließen. Dieser Zusammenhang zeigt auf, dass Netzwerkkompetenz als Metaphänomen auch aus der Motivationsperspektive heraus konstituiert werden kann.

Der Faktor immaterieller Belohnung „persönliche Ausstrahlung“ wurde aus der Perspektive theoretischer Erklärungsansätze der „Autonomietheorie“ fundiert. Intrinsische Motivationseffekte lassen sich darüber hinaus mit Ansatzpunkten und Argumenten der Autoritätstheorie erklären. Nach der Autoritätstheorie der Motivation lassen sich die Handlungen der Mitarbeiter durch den Einsatz von kompetenz- und qualifikationsgestützter Führungs- und Fachautorität auf die Unternehmensziele hin ausrichten. Das Engagement von Mitarbeitern lässt sich in einen direkten Zusammenhang mit der Orientierung auf den höherrangigen Handlungsträger bringen.⁵⁶⁴

Die Betrachtung von Motivation als Kohäsionsfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur aus der Autonomie- und Autoritätsperspektive zugleich findet ihre Entsprechung in verschiedenen Auffassungen des Vertrauensphänomens. Der Theoriebildung dieses Beitrags wird der Versuch zu Grunde liegen, den komplementären Charakter dieser Forschungsansätze aufzuzeigen.

Zuerst gilt es, das Motivationsphänomen aus der Reziprozitätsperspektive zu betrachten. Die Eigenmotivation, das Wissen und Informationen in Netzwerken auszutauschen, beruht sehr stark auf der Motivation der Kooperationspartner, das Wissen unverfälscht und unfiltriert weiterzugeben. Darüber hinaus ist die scheinbar paradoxe Feststellung von Malhotra und Murnighan (2002: 537) nachvollziehbar, dass Vertrauen erst dann entwickelt werden kann, wenn beide Parteien den Anreiz und die Möglichkeit haben, nicht zu kooperieren. Das Verlassen auf Vertrauen lässt sich aus dieser Perspektive als Gewährleistung der Autonomie formulieren: „[...] *relying on trust as an organizing pinciple entails relaxing oversight and*

⁵⁵⁹ Vgl. Oelsnitz (2006), S. 107.

⁵⁶⁰ Vgl. Bleicher (2004), S. 94; Smith/McKeen (2003).

⁵⁶¹ Vgl. Krause (2004).

⁵⁶² Vgl. Thiel (2002), S. 150.

⁵⁶³ Vgl. Krause (2004), S. 123 in Anlehnung an Mumford et al. (2002).

⁵⁶⁴ Vgl. Werder (1998).

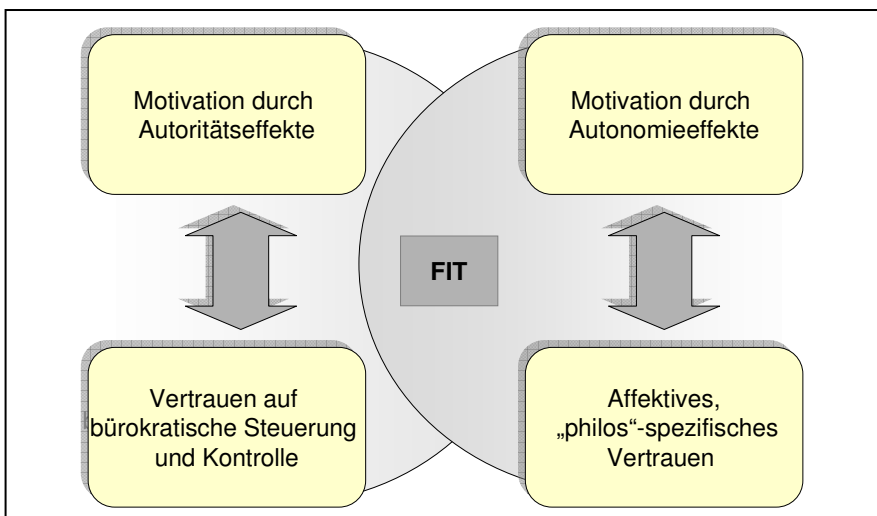
*granting autonomy to others.*⁵⁶⁵ Der Zusammenhang zwischen Motivation und Vertrauen drückt sich dadurch aus, dass nachhaltiges Vertrauen in Kooperationsbeziehungen die Offenheit in Hinblick auf den Wissenstransfer erhöht, die Wissenszirkulation beschleunigt und die gemeinsame Problemlösung intensiviert.⁵⁶⁶

Die durch die netzwerkübergreifende Kommunikation vorgegebene Reziprozitätsbedingung trägt dazu bei, dass Netzwerkakteure in einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur gegenseitigen Einfluss aufeinander ausüben. Das Motivieren und das „Motiviert-Sein“ befinden sich damit in einem wechselseitigen Zusammenhang. Die Kombination von großem Vertrauen und großem Misstrauen ist förderlich für die Zusammenarbeit in Organisationen, weil Kooperationspotenziale in diesem Fall adäquat eingeschätzt werden.⁵⁶⁷ Aus dieser Argumentation heraus wird angenommen, dass Motivation als Erfolgsfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur auf dem Kontinuum zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation positioniert werden kann und zugleich durch Autonomie- und Autoritätseffekte organisatorischer Gestaltung untermauert werden soll. Dieses Spannungsverhältnis lässt sich folgendermaßen verdeutlichen:

*„Betrachtet man das Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit als ein rekursiv reproduziertes Spannungsverhältnis, dann ist damit zunächst gemeint, dass Akteure in all ihren sozialen Praktiken mit Strukturen konfrontiert sind, die (autonomes) Handeln erst ermöglichen und es gleichzeitig restringieren. [...] Soziales Handeln kann immer nur durch Rekurs auf soziale Strukturen erfolgen, die aber nie vollständig zur Disposition eines oder einzelner Akteure stehen. Die Autonomie eines Akteurs ist damit notwendig relativ: sie ist konfrontiert mit Abhängigkeiten von strukturellen Regeln und Ressourcen, und sie ist abhängig von dem konkreten Tun der Interaktionspartner, die sich ihrerseits auf Sets von Regeln und Ressourcen beziehen.“*⁵⁶⁸

Vor diesem Hintergrund lässt sich der folgende Zusammenhang aufstellen, der in Abbildung 23 skizziert ist.

ABBILDUNG 23: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN MOTIVATION UND VERTRAUEN ALS ERFOLGSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR



Quelle: eigene Darstellung

⁵⁶⁵ McEvily et al. (2003), S. 98.

⁵⁶⁶ Vgl. McEvily et al. (2003), S. 93 ff.

⁵⁶⁷ Vgl. Lewicki et al. (1998).

⁵⁶⁸ Sydow et al. (1995), S. 52.

Anhand dieser Abbildung soll verdeutlicht werden, dass eine netzwerkorientierte Unternehmenskultur auf die Erfolgsfaktoren des Vertrauens und der Motivation angewiesen ist. Diese versteht sich als eine komplementäre Beziehung zwischen Motivation durch Autoritätseffekte und Motivation durch Autonomieeffekte einerseits und eine Balance von Vertrauen auf bürokratische Steuerung und Kontrolle und affektives Vertrauen andererseits.

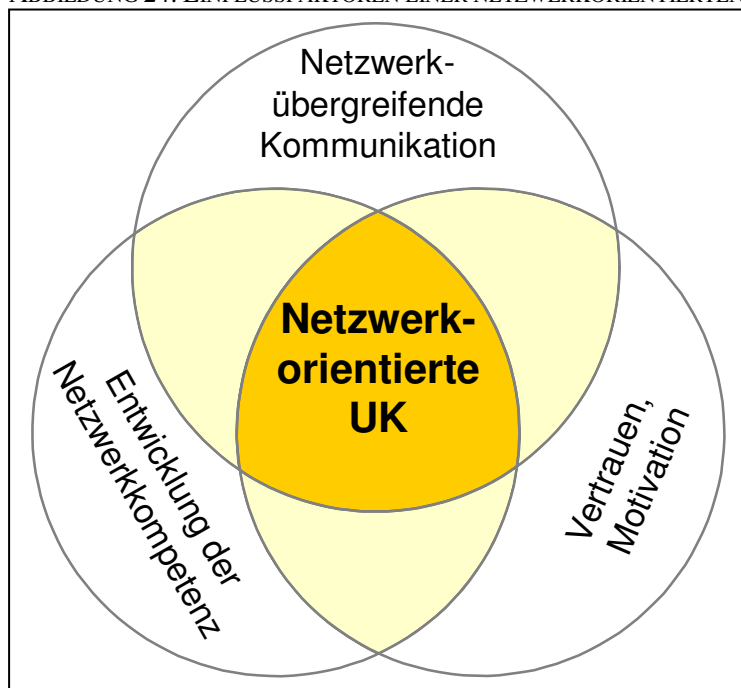
Diese Erkenntnis entspricht weitgehend der These von Loose und Sydow (1994), die sich auf interorganisationale Netzwerkbeziehungen bezieht und besagt, dass ein ausbalanciertes Verhältnis von Autonomie und Vertrauen eine Dauerhaftigkeit, Möglichkeit und Notwendigkeit von Kommunikation impliziert.

Dieser komplementäre Zusammenhang ist damit die Chance zur häufigen Reproduktion der Netzwerkbeziehungen und die Entstehungsvoraussetzung für eine vertrauensvolle Beziehung, die im Falle vollständiger Autonomie oder vollständiger Abhängigkeit nicht gegeben sind.⁵⁶⁹

3.2.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend lassen sich die wichtigsten Einflussfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur in einem Zusammenhang visualisieren, in welchem die dynamische Interdependenz einerseits und die kohäsive Konstituierung von Unternehmenskultur andererseits zum Tragen kommen sollen (vgl. Abbildung 24).

ABBILDUNG 24: EINFLUSSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR

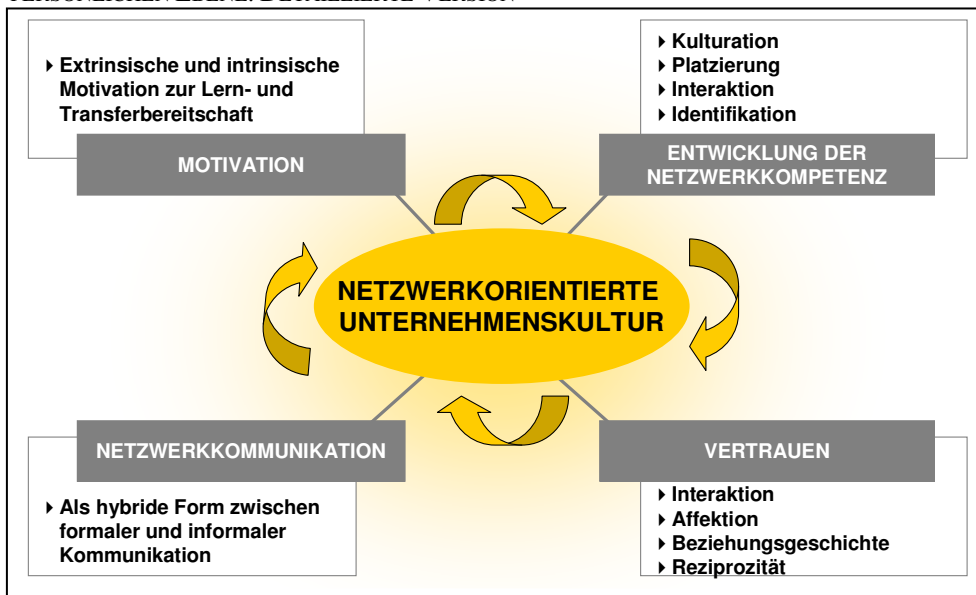


Quelle: eigene Darstellung

In einer detaillierten Version können diese Faktoren in folgender Weise dargestellt werden (vgl. Abbildung 25):

⁵⁶⁹ Vgl. Loose/Sydow (1994), S. 186.

ABBILDUNG 25: EINFLUSSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR AUF DER PERSÖNLICHEN EBENE. DETAILLIERTE VERSION



Quelle: eigene Darstellung

3.3 Einflussfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur auf der organisatorischen Ebene. Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Ausprägung der Unternehmenskultur

In diesem Abschnitt wird der systemtheoretischen Tradition folgend ein Versuch unternommen, den Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Unternehmenskultur und der Organisationsstruktur festzuhalten. Der Fokus der theoretischen Überlegungen richtet sich somit auf die Interdependenz zwischen der Mikro- und Makroebene einer Organisation. Darüber hinaus wird nach Erfolgsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur auf der organisatorischen Ebene gesucht. Im Rahmen dieser Aufgabenstellung erscheint es notwendig, im ersten Schritt auf die Modelle einer wissenstransfer- und netzwerkorientierten Organisationsstruktur einzugehen und aus deren Analyse die wichtigsten Voraussetzungen für die Schaffung der netzwerk-/wissenstransferorientierten Unternehmenskultur abzuleiten. Aus dieser Perspektive gilt es zu hinterfragen, wie die Organisationsstruktur ausgestaltet werden soll, damit die netzwerkorientierte Unternehmenskultur gefördert wird. Die Suche nach Erfolgsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur auf der organisationalen Ebene verwandelt sich vor diesem Hintergrund in eine Identifizierung der bestgeeigneten Organisationsstruktur.

Die Untersuchung des Handelns innerhalb einer Organisationsform greift auf die strukturelle Auffassung des Organisationsbegriffs zurück. Danach versteht sich Organisation als ein ordnendes und rahmengebendes Instrument, mit dem die Erreichung der angestrebten Ziele des Netzwerks unterstützt wird.⁵⁷⁰ Um aus diesem Verständnis des Organisationsbegriffs heraus das Konzept eines erfolgreichen I-K-W-Managements tiefgreifender zu fundieren, erscheint es

⁵⁷⁰ Vgl. Freygang (1999).

notwendig, sich des systemtheoretischen Bezugsrahmens zu bedienen und Organisation aus diesem Blickwinkel zu betrachten. Das dem systemtheoretischen Ansatz zu Grunde liegende Paradigma von Komponenten (personalen Systemen) und Organisationen (sozialen Systemen) erlaubt es, die Systemorganisation als Interaktionsmuster zwischen den jeweiligen Systemkomponenten aufzufassen.⁵⁷¹ Aus dieser Sicht wird das Unternehmen als selbstorganisierendes Sozialsystem oder sozial relationiertes Konstrukt aufgefasst. Die Handlungen von Unternehmen beruhen auf einer Vielzahl von individuellen Wirklichkeitskonstruktionen von Unternehmensmitgliedern. Interne Organisationsstrukturen lassen sich somit als Systeme der Anpassung der Komplexität von Unternehmensaufgaben an die begrenzte Informationsgewinnungs- und -verarbeitungskapazität von Individuen bezeichnen.⁵⁷² Dadurch dass strukturelle Werte und Regelungen als ein Ausdruck von individuellen Werten und Einstellungen betrachtet werden können, wird davon ausgegangen, dass eine Struktur für eine spezifische Unternehmenskultur steht.⁵⁷³ Diese Annahme wird im Rahmen dieser Arbeit durch die These erweitert, dass die Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur ihren Ausdruck in einer Organisationsstruktur findet.

Die Auseinandersetzung mit der organisatorischen Gestaltung, die sich im Spannungsfeld zwischen Arbeitsteilung und der Abstimmung der für die Arbeitsteilung relevanten Aktivitäten vollzieht, bedarf eines durchdachten Ansatzes von Koordinations- und Motivationsmaßnahmen.⁵⁷⁴ Während die Koordinationsmaßnahmen aus einer primär aufgabenlogischen Sicht die Prinzipien für die Formulierung von Entscheidungskompetenzen umfassen und die Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen determinieren, wird durch Motivationsmaßnahmen das Verhalten der Unternehmensmitglieder auf das übergeordnete Unternehmensziel ausgerichtet.⁵⁷⁵ Diese Grundprinzipien der organisatorischen Gestaltung werden an dieser Stelle kurz vorgestellt.

Motivationsmaßnahmen werden in diesem Konzept in markt- und planorientierte Konzepte unterschieden, die Merkmale des Leistungsverhaltens abbilden. Das erste Konzept vergleicht den realisierten Markterfolg mit dem potenziellen. Dieses Konzept lässt außerdem die Einführung interner Märkte zu, z.B. in Form von Profit-Center oder Benchmarking. Die planorientierten Motivationsmaßnahmen beruhen stark auf Anreizkonzepten, die auf dem Vergleich zwischen Ist- und Soll-Werten basieren (z.B. Plankostenrechnung und das „Management by Objectives“).

Bei der Festlegung der Koordinationsmaßnahmen sind Strukturierung und Segmentierung als die zentralen organisatorischen Gestaltungsinstrumente anzusehen. Strukturierung bildet ein Kernelement einer Delegation, indem über- und untergeordnete organisatorische Einheiten ein

⁵⁷¹ Vgl. Heijl/Stahl (2000), S. 13-29.

⁵⁷² Vgl. Theuvsen (1996), S. 978.

⁵⁷³ Vgl. Sackmann (1992).

⁵⁷⁴ Vgl. Theuvsen (1996).

⁵⁷⁵ Vgl. Frese (1995).

Entscheidungsproblem schrittweise (sukzessiv) lösen. Die Ausprägung der Delegation kann sich dabei zwischen einer hohen und niedrigen unterscheiden: Während ein hoher Delegationsgrad ermöglicht, bereits auf unteren Hierarchieebenen wesentliche Problemlösungsbeiträge zu erarbeiten, bleibt bei einem niedrigen Delegationsgrad der Entscheidungsspielraum auf den unteren Hierarchieebenen eher gering. Im Gegensatz zur Strukturierung erlaubt die Segmentierung eine parallele Lösung der Gesamtaufgabe in gleichrangigen Einheiten auf einer Hierarchieebene. Bei einer verrichtungsorientierten Segmentierung werden die Aufgabenteilkomplexe an gleichartigen Handlungen orientiert (Beschaffung, Produktion, Absatz). Die objektorientierte Segmentierung ordnet sich nach Objekten der Verrichtung wie zum Beispiel Produkten, Kunden oder Regionen.

Theuvsen (1996) konstruiert aus diesen zwei idealtypischen Instrumenten der organisatorischen Gestaltung acht Kombinationen organisatorischer Gestaltungsmuster (vgl. Tabelle 9). Diese unterscheiden sich je nach der Ausprägung der Koordinations- und Motivationsmaßnahmen bei der Formulierung der Entscheidungskompetenzen. Dieser Klassifikation kommt in der weiteren Diskussion über die Voraussetzungen der Zusammenführung der Erfolgsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur eine konstituierende Bedeutung zu.

TABELLE 9: ORGANISATORISCHE GESTALTUNGSMUSTER

		Strukturierungskriterium			
		Delegationsgrad hoch	Delegationsgrad niedrig		
Segmentierungskriterium	Objekt	1 marktorientierte Dezentralisation	2	Markt	Anreizkonzept
		3	4	Plan	
	Verrichtung	5	6	Markt	
		7	8 hierarchieorientierte Spezialisierung	Plan	

Quelle: Theuvsen (1996), S. 980

Theuvsen (1996) analysiert in seinem Artikel nur die Gestaltungsmuster Nummer 1 und 8, da die anderen nach seiner Sicht zwar denkbare, aber wenig gebräuchliche Lösungen darstellen.⁵⁷⁶ Das erste Organisationsmuster, bezeichnet als *marktorientierte Dezentralisation*, lässt sich durch objektorientierte Segmentierung, hohen Delegationsgrad und Markterfolg als eine Anreizgrundlage charakterisieren. Für das Organisationsmuster der *hierarchieorientierten Spezialisierung* dagegen ist ein niedriger Delegationsgrad typisch, der mit einer

⁵⁷⁶ Während die Gestaltungsmuster 3 und 6 nur eine motivationsbedingte Variation der Grundmuster bieten, sind die Gestaltungsmuster 2 und 4 gar nutzlos, weil eine objektorientierte Segmentierung mit einem niedrigen Delegationsgrad nach Williamson (1975) nur schwer kombinierbar ist. (Die

verrichtungsorientierten Arbeitsteilung und dem planorientierten Motivationskonzept kombiniert ist.

Auf der Basis der vorgestellten Organisationsmuster stellt sich unweigerlich die Frage, in welchem Muster die aufgelisteten Erfolgsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur am besten zur Geltung kommen. Die Antwort auf diese Frage wird gleichzeitig die Antwort auf die Frage sein, welches Organisationsmuster als Grundlage für das integrierte Konzept des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements vorzuziehen ist.

Eine vergleichende Analyse der vorgestellten Matrix zeigt auf, dass in Hinblick auf Motivation und Vertrauen die Organisationsform der marktorientierten Dezentralisation attraktiver für die Einführung des I-K-W-Managements erscheint. „Marktorientierte Dezentralisation“ beeinflusst nach Teuvsen sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation durchaus positiv, indem sie durch einen hohen Delegationsgrad und weitgehende Abgeschlossenheit der Bereiche die Vielfältigkeit und Ganzheitlichkeit der Aufgabe, d. h. Autonomie fördert.

Im Vergleich zum Gestaltungsmuster der marktorientierten Dezentralisation ist die hierarchieorientierte Spezialisierung deutlich mehr auf die bürokratische Steuerung und Kontrolle angewiesen. Dies hat einerseits zur Folge, dass durch Routinen und Standardisierung der Aufgabenerfüllung (die in verrichtungsorientierten Strukturen besonders begünstigt werden) das Vertrauen in die Steuerung und Kontrolle deutlich steigt. Obwohl dies aus transaktionskostentheoretischer Sicht durchaus positiv erscheint, minimiert diese Art von Vertrauen die Verhaltensunsicherheit und Abstimmungsnotwendigkeiten nur zu einem gewissen Grad und ist ungünstig für die langfristige Prägung einer wissensfreundlichen und netzwerkorientierten Unternehmenskultur.

Diese Überlegungen finden ihre Entsprechung in der einschlägigen Wissensmanagementliteratur, die der Organisationsstruktur, als einem zentralen Einflussfaktor des Wissenstransfers, eine kritische Rolle zuspricht.⁵⁷⁷ In Hinblick auf Anforderungen an Organisationsstrukturen aus wissensbasierter Sicht wird die klassische Geschäftsbereichsorganisationsform in der Literatur bereits seit 15 Jahren in Hinblick auf Wissensmanagement konstruktiv kritisiert.⁵⁷⁸ Auf der Grundlage dieser Kritik werden die neuen Modelle und Konzepte der neuen Organisationsformen vorgeschlagen. Der wichtigste Kritikpunkt lässt sich als die mangelnde Verflechtung zwischen Geschäftsbereichen bzw. zwischen den nach Objekten (wie Produktgruppen, Kundengruppen, Regionen) abgegrenzten organisatorischen Einheiten bezeichnen.⁵⁷⁹ Diese wird dafür verantwortlich gemacht, dass

Vorteile der Produktgliederung kommen nur bei Delegierung zur Geltung.) Die Gestaltungsmuster 5 und 7 weisen genauso wenig Vorteile auf, weil die Voraussetzungen für einen hohen Delegationsgrad durch eine innerbetriebliche Leistungsverflechtung nicht gegeben sind.

⁵⁷⁷ Vgl. Nohria/Ghosal (1997); Probst/Romhardt (1997); Kluge/Schilling (2000); Hislop (2005); Al-Laham (2005); Sonntag et al. (2005).

⁵⁷⁸ Vgl. Miles/Snow (1992), S. 53 ff.

⁵⁷⁹ Vgl. Thiele (1997), S. 156.

Wissenstransfer und Wissensnutzung in heterogenen organisatorischen Einheiten eines multidivisionalen Unternehmens verhindert werden. Diese Entwicklung spiegelt sich darin wider, dass bereichsspezifische Lösungen und Kompetenzen mehrfach entwickelt werden und damit die Erzielung von Synergieeffekten verhindern. Es wird betont, dass in hierarchischen Organisationsstrukturen mit einer hohen Gliederungstiefe ein schneller Wissenstransfer nur eingeschränkt stattfinden kann.⁵⁸⁰ Flache Hierarchien zeichnen sich dagegen durch eine Vergrößerung des Verantwortungsbereichs und der Entscheidungsspielräume aus und liefern somit mehr Potenzial für Wissens(ver)teilung bzw. für Organisationales Lernen. Dies beweisen auch unmittelbar empirische Untersuchungen, die einen negativen Einfluss der Zentralisierung auf das Lernen und einen positiven Einfluss durch die Dezentralisierung feststellen.⁵⁸¹ Schwache, durch verschiedene Unternehmensbereiche gestreute Beziehungen stellen eine Schwierigkeit für den Transfer des impliziten, komplexen Wissens dar.⁵⁸²

Vor diesem Hintergrund sind sich die Forscher darüber einig, dass die Änderungen auf der organisatorischen Ebene vorgenommen werden sollten. Diese sollen dazu beitragen, dass a) bereichsübergreifender Wissenstransfer gefördert wird, b) die Redundanzen in geschäftsspezifischen Wissensbasen reduziert werden, c) die wissensspezifischen Koordinations- und Integrationskosten reduziert werden und d) die Anwendung vorhandenen Wissens in neuen Geschäftsfeldern unterstützt wird.⁵⁸³ Zusammenfassend kann diese Zielsetzung als Bestrebung nach einer wissensfreundlichen/netzwerkorientierten Unternehmenskultur aufgefasst werden.

Die Anforderung des strategischen Wissensmanagements an die Organisationsstrukturen kann zusammenfassend auf die folgenden Grundannahmen reduziert werden:

1. Die traditionellen hierarchischen Organisationsstrukturen mit einer hohen Gliederungstiefe können nur einen eingeschränkten Wissenstransfer leisten.⁵⁸⁴

„Hierarchien wirken als Transferbarrieren, die den direkten Austausch von Wissen durch vordefinierte Informations- und Kommunikationswege behindern und durch Machtaspekte beeinflussen.“⁵⁸⁵

Die wissenstransferorientierte (netzwerkorientierte) Organisationsstruktur dagegen lässt sich durch flache Hierarchien charakterisieren, welche die Optimierung, d. h. Verkürzung und Effizienzsteigerung der Kommunikations- und Informationsflüsse ermöglichen.⁵⁸⁶ Während Hierarchiestrukturen durch einen höheren Integrationsgrad geprägt sind und sich durch ein höheres Vertrauen in bürokratische Steuerung und Kontrolle kennzeichnen, fördern marktorientierte Strukturen Autonomie und Eigenverantwortung und steigern dabei die Motivation.

⁵⁸⁰ Vgl. Hislop (2005).

⁵⁸¹ Vgl. Sonntag et al. (2005) in Anlehnung an Shipton et al. (2002).

⁵⁸² Vgl. Uzzi (1996); Tsai/Ghosal (1998); Hansen (1999); Uzzi/Lankaster (2003).

⁵⁸³ Vgl. Al-Laham (2005).

⁵⁸⁴ Vgl. Grant (1996).

⁵⁸⁵ Al-Laham (2005), S. 469.

2. Eine traditionelle Organisationsstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Kommunikationsstruktur über einen vertikalen Informationsaustausch in Hierarchien etabliert. Die für die Hierarchiestruktur typische funktionale Differenzierung führt dabei häufig zu einem funktionsorientierten Denken, zu „Divisionalegoismus“.⁵⁸⁷ Für eine wissensorientierte (netzwerkorientierte) Organisationsstruktur dagegen steht die Förderung der Kommunikation im Mittelpunkt, die auf der Motivation und Eigenverantwortung basiert und den Wissenstransfer unterstützt. Unter dieser Art von Kommunikation wird im Rahmen dieser Arbeit die netzwerkübergreifende Kommunikation verstanden.

3. Ein weiteres wichtiges Strukturmerkmal und ein weiterer Erfolgsfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur stellt die Vermeidung von sich inhaltlich überschneidenden Informationen über Prozesse und Problemlösungen oder anders formuliert die Vermeidung von Redundanz dar.⁵⁸⁸ Während traditionelle Organisationsstrukturen nach dem Prinzip „eine Information – eine Quelle“ agieren, sorgt die Netzwerkorientierung dafür, dass durch mehrere nicht-redundante Informationsquellen ein multidimensionales Realitätsbild entsteht. Zugang zu den übergreifenden und ganzheitlichen Informationen wird primär durch nicht-redundante Kontakte ermöglicht.⁵⁸⁹ Redundante Kontakte sollen dagegen bewusst abgebaut und/oder erweitert werden. Dabei wird systematisch zwischen kohäsiven und strukturell äquivalenten redundanten Beziehungen unterschieden.⁵⁹⁰ Während die kohäsiv ausgeprägten redundanten Beziehungen für einen sehr engen Kreis der Mitarbeiter in derselben Position von Nutzen sein können, liefern die strukturell äquivalenten Kontakte (zu derselben dritten Partei zum Beispiel) ebenfalls die gleichen redundanten Informationen, welche keinen zusätzlichen Nutzen mit sich bringen können.

Zahlreiche Konzepte des Organisationalen Lernens betonen die Tatsache, dass strategische Kooperation in Netzwerken nicht nur eine Intensivierung des Wissenstransfers verursacht, sondern auch dafür verantwortlich gemacht werden kann, dass ein vollkommen neues Wissen als Synergieeffekt entsteht.⁵⁹¹ Dieses Konzept lässt sich von interorganisationalen Netzwerken auf intraorganisationale Netzwerke übertragen.

4. Diese Argumente werden außerdem durch informationskostenspezifische Überlegungen konsistent untermauert. In seiner Beurteilung von Organisationsformen nach Stabilität der Unternehmensumwelt und Informationskosten weisen Klodt et al. (1997) darauf hin, dass die Informationskosten bei einer hohen Stabilität der Unternehmensumwelt, die eine Hierarchie aufweist, höher sind als bei vernetzten Hierarchien oder Netzwerken. Aufgrund der Instabilität und Flexibilität von Netzwerken weisen vernetzte Hierarchien und netzwerkorientierte Organisationen wesentlich niedrigere Informationskosten auf (vgl. Abbildung 26):

⁵⁸⁶ Vgl. North (2002).

⁵⁸⁷ Vgl. Augustin (2000).

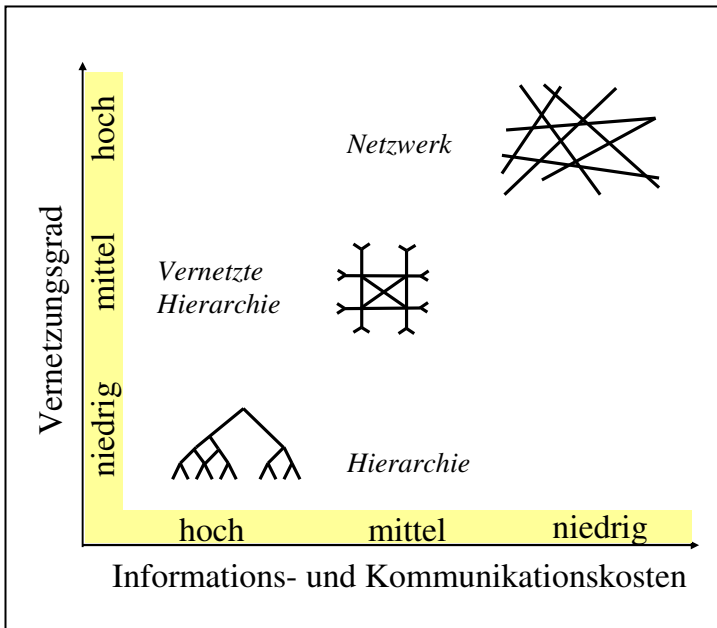
⁵⁸⁸ Vgl. Al-Laham (2005) in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi (1997); Krogh/Köhne (1998).

⁵⁸⁹ Vgl. Burt (2002), S. 337.

⁵⁹⁰ Vgl. ebd.

⁵⁹¹ Vgl. Dyer/Singh (2001).

ABBILDUNG 26: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INFORMATIONSKOSTEN UND DEM VERNETZUNGSGRAD IN ORGANISATIONEN



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klodt et al. (1997), S. 88

Zusammengefasst werden die benannten Strukturmerkmale je nach ihrem organisatorischen Gestaltungsmuster kontrastiv in folgender Tabelle aufgelistet:

TABELLE 10: GEGENÜBERSTELLUNG DER STRUKTURMERKMALE ORGANISATORISCHER GESTALTUNGSMUSTER

		Organisationsmuster	
		Marktorientierte Dezentralisation	Hierarchieorientierte Spezialisierung
Strukturmerkmale	Niedrige Gliederungstiefe		Hohe Gliederungstiefe
	Hoher Vernetzungsgrad		Niedriger Vernetzungsgrad
	Geringere Informations- und Kommunikationskosten		Höhere Informations- und Kommunikationskosten
	Geringere Redundanz strategischen Wissens (mehrere Quellen)		Höhere Redundanz strategischen Wissens (eine Quelle)
	Hohes Synergiepotenzial		Geringes Synergiepotenzial
	Positive Beeinflussung der extrinsischen und intrinsischen Motivation durch Forderung der Autonomie		
			Hohes Vertrauen in Steuerung und Kontrolle

Quelle: eigene Darstellung

3.3.1 Möglichkeiten der Schaffung einer netzwerkorientierten Organisationsstruktur

In diesem Zusammenhang ergibt sich die Frage nach einer Möglichkeiten der Schaffung einer netzwerkorientierten (wissenstransferorientierten) Organisationsstruktur. Diese Diskussion mündet in der Unterscheidung zwischen *strukturergänzenden* und *strukturmodifizierenden* Organisationsmodellen. Während sich die strukturergänzenden Modelle mit den bestehenden Organisationsstrukturen befassen und nach Möglichkeiten suchen, diese durch Gruppen-, Team- oder Prozessorientierung zu erweitern, konzentrieren sich die strukturmodifizierenden Ansätze auf der Grundlage von wissensspezifischen Überlegungen auf die neue Abgrenzung organisatorischer Einheiten.

Im Mittelpunkt der teambasierten strukturergänzenden Modelle steht die Förderung des Organisationalen Lernens und des Austausches von implizitem und explizitem Wissen,⁵⁹² die durch die Einführung einer Gruppenorganisation als Sekundärorganisation neben der ersten hierarchischen Struktur ermöglicht wird.⁵⁹³ Prozessorientierung als strukturergänzendes Modell konstituiert sich durch die Förderung der Eigenständigkeit in der Entscheidungsfindung und durch den Abbau von hierarchischen Ebenen. Dabei stehen die Prozessabläufe anstatt einzelner Tätigkeiten im Mittelpunkt, die eine Hierarchie mit temporären Arbeitsgruppen ersetzen. In der Kombination mit der Orientierung der Leistungsziele und Kernprozesse nach Kundenbedürfnissen werden Teams und Prozesse nach dem Qualifikationsprinzip (nach dem Prinzip des Wissens und Könnens) der Mitarbeiter geformt.⁵⁹⁴

Unter Bezugnahme der Organisationsmodelle, die die Motivation zum Wissensaustausch fördern würden, werden in der Forschung drei Konzepte diskutiert, die sich weitgehend auf das Organisationale Lernen berufen. Das erste Konzept beinhaltet die Einrichtung teambasierter Strukturen im Unternehmen, zu denen auch der Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen sowie Gremien und Projektgruppen zählen. Ein großer Vorteil dieser Struktur besteht darin, dass implizites Wissen gleichzeitig artikuliert und gemeinsam hinterfragt wird. Darüber hinaus ist die Möglichkeit gegeben, andere Annahmen kennen zu lernen, ohne die eigene Perspektive ändern zu müssen.⁵⁹⁵ Die teambasierte Struktur ist hierarchieergänzend bzw. mit vertikalen Hierarchiestrukturen kompatibel und wird meistens in der Form paralleler Lernstrukturen für die Förderung des Wissensaustausches und die Intensivierung des Lernprozesses in Unternehmen eingeführt.⁵⁹⁶

Das zweite Konzept der prozessorientierten Struktur spricht einer horizontalen Hierarchiestruktur eine zentrale Rolle zu: In den Mittelpunkt rückt somit die Organisation nach Managementprozessen, d. h. Prozessabläufen und nicht nach einzelnen Tätigkeiten. Die Ausrichtung der Kernprozesse nach Kundenanforderungen bestimmt dementsprechend die

⁵⁹² Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997); Schueppel (1996).

⁵⁹³ Vgl. Oberschulte (1994).

⁵⁹⁴ Vgl. Al-Laham (2005).

⁵⁹⁵ Vgl. ebd. (2005).

⁵⁹⁶ Vgl. Oberschulte (1994).

Zielorientierung der Projektarbeit und die Zusammenstellung der Wissensträger des Projektteams.⁵⁹⁷ An dieser Stelle soll aber darauf hingewiesen werden, dass die beiden Konzepte in der Praxis oft kombiniert werden.⁵⁹⁸

Das dritte Konzept sieht eine wissensbasierte Modifikation der Organisationsstruktur vor und zielt darauf ab, möglichst optimale Synergieeffekte erzielen zu können, die durch die Wissensfluktuation von einem zum anderen Geschäftsbereich und durch die Vermeidung von Insellösungen entstehen. Als eine organisationale Lösung wird dabei ein Modell vorgeschlagen, das die Möglichkeit bietet, auf eine zentrale Wissensquelle zu greifen, die durch die Bündelung diverser Experten in einer neuen organisatorischen Einheit (Wissensfeld) entsteht. Dies kann sowohl über eine produktorientierte als auch Produkt-Region-orientierte oder auch Produkt-Kundengruppe-orientierte Geschäftsbereichsorganisation im Sinne der Einführung eines formalen Netzwerks⁵⁹⁹ erfolgen. Das Problem der Strukturmodifizierung als organisationales Modell besteht vor allem darin, Wissensträger aus dem wissensspezifischen Kontext herauszulösen: Dabei besteht die realistische Gefahr, dass Wissen langfristig an strategischer Relevanz verlieren wird.⁶⁰⁰

Dem Phänomen der netzwerkorientierten Unternehmenskultur kann vor diesem Hintergrund ein wechselseitiger Charakter zugesprochen werden. Vorausgesetzt die vorgenommenen Veränderungen in der Organisationsstruktur eines Unternehmens sind auf die Vernetzung ausgerichtet, ist gewährleistet, dass die Mitarbeiter zusätzliche Motivation erhalten, um ihr implizites Wissen zu transferieren. Diese Bereitschaft wird somit zum konstituierenden Merkmal eines erfolgreichen I-K-W-Managements im Unternehmen. Die Erfolgsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur werden in einem wechselseitigen Zusammenhang mit der Organisationsstruktur gedacht (vgl. Abbildung 27). Der wechselseitige Charakter dieses Modells ist dadurch gegeben, dass kontinuierliches und systematisches I-K-W-Management die zusätzliche Motivation zur Wissensteilung fördert und dabei die Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur konsolidiert. Je mehr die Vernetzung an Relevanz gewinnt und je größer der Stellenwert wird, den sie in der Wertehierarchie der Entscheidungsträger einnimmt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die strukturelle Veränderung zum kontinuierlichen Optimierungsprozess wird. Der mit dem Abbau der Hierarchieebenen erhöhte Koordinations- und Controllingaufwand kann nur durch die Förderung der Eigeninitiative und Verantwortung relativiert werden.⁶⁰¹ Gerade die Erweiterung des Gestaltungsspielraums führt dazu, dass die Erhöhung der Motivation zum Wissenstransfer erreicht wird.⁶⁰²

⁵⁹⁷ Vgl. Baumbach/Schulze (2003).

⁵⁹⁸ Vgl. Al-Laham (2005), S. 470.

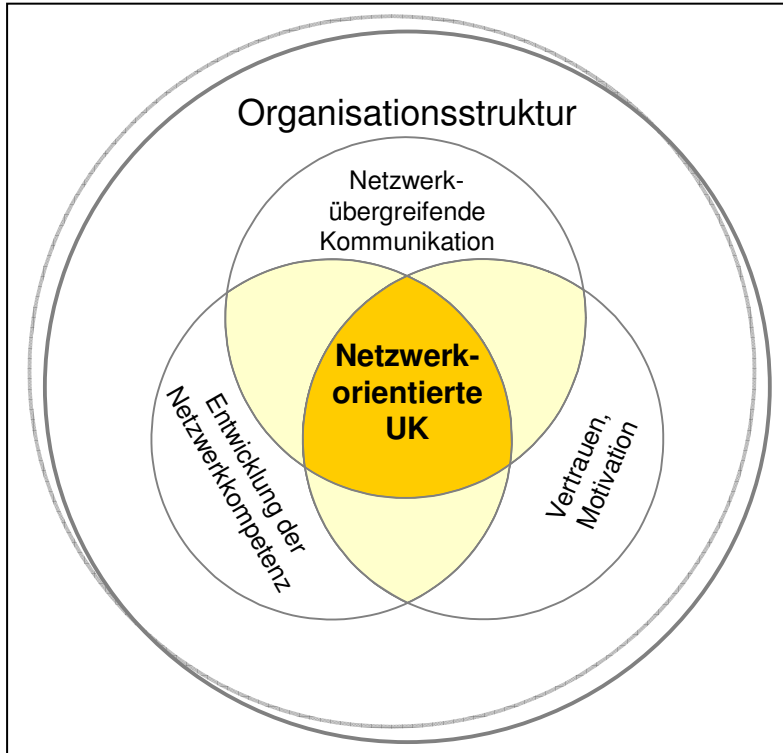
⁵⁹⁹ Vgl. Freygang (1999).

⁶⁰⁰ Vgl. Thiele (1997).

⁶⁰¹ Vgl. Probst et al. (1999), S. 183.

⁶⁰² Vgl. North (2002), S. 79.

ABBILDUNG 27: ERFOLGSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR



Quelle: eigene Darstellung

Der aufgezeigte Zusammenhang soll verdeutlichen, dass die Interdependenz von Sozialisierung, Motivation, Vertrauen und der Spezifik der netzwerkübergreifenden Kommunikation eine kohäsive Wirkung auf die Prägung der netzwerkorientierten Unternehmenskultur hat. Der Zusammenhang mit der Organisationsstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass die Spezifik der Kommunikation, die Entwicklung der Netzwerkkompetenz und die Relevanz von Vertrauen und Motivation zum einen von der Organisationsstruktur vorgegeben werden. Zum anderen ist die Organisationsstruktur durch die netzwerkübergreifende Kommunikation, die sich durch informelle Strukturen konstituiert, beeinflussbar. Die Etablierung der informellen hierarchieübergreifenden Netzwerke beruht in erster Linie auf der Netzwerkkompetenz der Akteure und deren Vertrauen und Motivation.

Dieser Rückschluss überrascht allerdings nicht, denn er ist unmittelbar in der Strukturierungstheorie⁶⁰³ wiederzufinden, die die Dualität von Struktur postuliert. Die Strukturen werden einerseits durch menschliche Handlung hervorgebracht und sind andererseits als Medium dieser Konstitution zu verstehen:⁶⁰⁴ „[...] handelnd (re)produzieren wir jene Strukturen, die unser (weiteres) Handeln restringieren und ermöglichen.“⁶⁰⁵

⁶⁰³ Der in der Sozialtheorie (Giddens 1995) begründete und für die Organisationstheorie (Holtgrewe 2000; Windeler 2001; Ortmann et al. 1997) oft instrumentalisierte Ansatz, der das wechselseitige Verhältnis zwischen Struktur und Handeln illustriert.

⁶⁰⁴ Vgl. Giddens (1995).

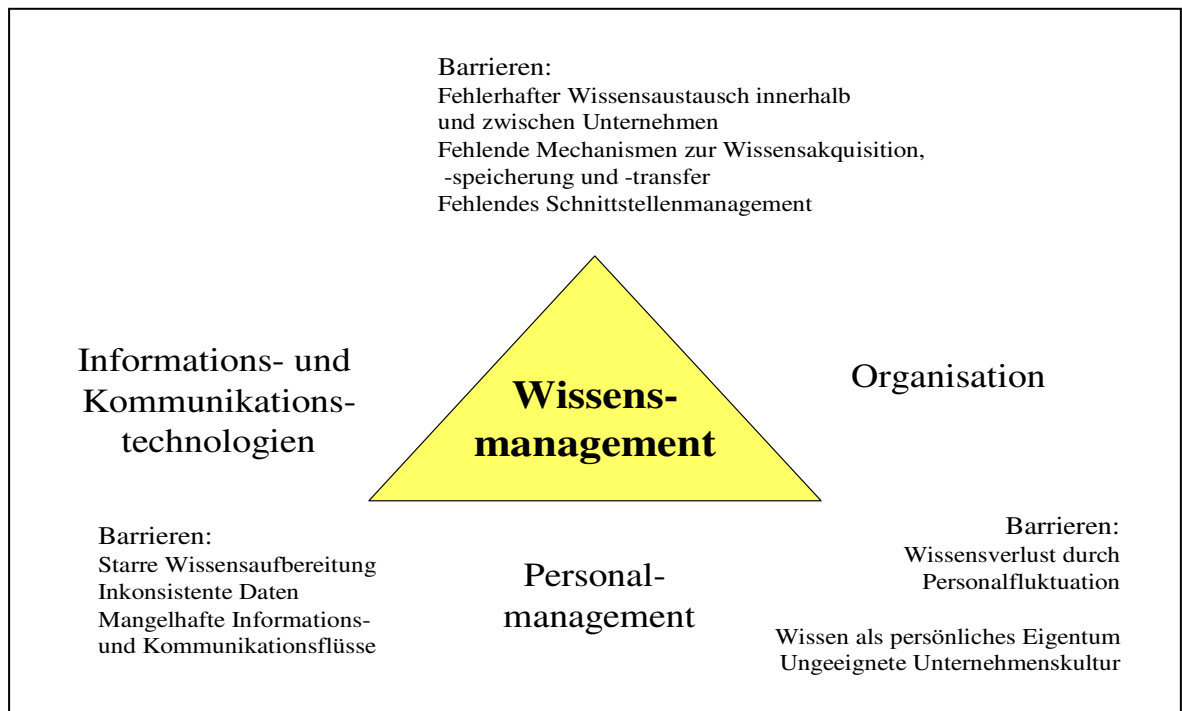
⁶⁰⁵ Ortmann et al. (1997), S. 24.

Die netzwerkorientierte Unternehmenskultur entspricht in diesem Zusammenhang jenem Kontext, der als Prozess begriffen wird und der sich gleichzeitig als Medium und Ergebnis emergenter Interaktionen begreifen lässt.⁶⁰⁶

3.3.2 Risikofaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur

Im Interesse eines umfassenden Verständnisses der Einflussfaktoren einer netzwerkorientierten, wissensfreundlichen Unternehmenskultur soll die Betrachtung der Erfolgs- und Einflussfaktoren durch die Perspektive der Risikofaktoren erweitert werden. Angesichts der Logik der bereits diskutierten Thesen kann davon ausgegangen werden, dass eine fehlende Vernetzung als wichtiger Risikofaktor innerhalb einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur betrachtet werden kann. Dem Konzept von Bullinger und Prieto (1998) zufolge können die Risikofaktoren einer netzwerkorientierten bzw. wissenstransferfreundlichen Unternehmenskultur zusammenfassend auf drei Ebenen betrachtet werden: auf der Organisationsebene, Personalmanagementebene und auf der Ebene der Informations- und Kommunikationstechnologien. Diese Ebenen sind eng miteinander verflochten und interdependent⁶⁰⁷ (vgl. Abbildung 28):

ABBILDUNG 28: RISIKOFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN, WISSENSFREUNDLICHEN UNTERNEHMENSKULTUR



Quelle: Bullinger/Prieto (1998)

Auf der Organisationsebene kann die Problemkomplexität der schwach ausgeprägten Netzwerkorientierung auf „Nicht-Wissen“, „Nichts-Voneinander-Wissen“ und „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Können“ vereinfacht reduziert werden. Vor allem in größeren

⁶⁰⁶ Vgl. Thompson/Walsham (2004).

⁶⁰⁷ Vgl. Pawlowsky (2002), S. 112 f.; Bullinger/Prieto (1998), S. 88.

Unternehmen sind der Aufbau von Vertrauen, die Förderung des Wissensaustausches sowie die glaubhafte Kommunikation der Unternehmenskultur (Förderung der Sozialisierung und Motivation) durch die *größere* Anzahl an hierarchischen Ebenen⁶⁰⁸ und die Anonymität der Mitarbeiter in erheblichem Umfang erschwert.⁶⁰⁹

Eine mangelnde Vernetzung auf der organisatorischen Ebene spiegelt sich darin wider, dass der Gesamtkontext der unternehmerischen Tätigkeit bei der Problemlösung einzelner Aufgaben nicht berücksichtigt wird. Aus diesem Grund kann eine unzureichende Netzwerkorientierung für Rivalitäten zwischen Fachabteilungen und für einen suboptimalen und kontraproduktiven Umgang mit der Ressource Wissen führen. Defektion als unkooperatives Handeln kann somit als Koordinationsproblem bezeichnet werden, das den Abstimmungsbedarf thematisiert.⁶¹⁰ Davenport und Prusak (1999: 195 f.) erwähnen in diesem Zusammenhang den Zeitmangel und das Fehlen von Begegnungsstätten. Werden die hierarchischen Strukturen darauf ausgerichtet, Routineaufgaben zu bewältigen, sind die Unzuständigkeiten, Aussteuerungen (ein Weiterreichen eines außergewöhnlichen Falls auf eine höhere Ebene und damit die Entfernung von der Ebene mit dem höchsten Sachverhalt) und Filtereffekte nur als logische Folgen zu betrachten.⁶¹¹

Die Barrieren auf der Personalmanagementebene lassen sich dementsprechend von dem „Nicht-Wollen“ und dem „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Wollen“ ableiten.⁶¹² (Die Blockade einer Innovation kann hier als Beispiel betrachtet werden.) Der Klassifikation von Davenport und Prusak (1999) entsprechend können an dieser Stelle folgende Faktoren erwähnt werden: Wissensvorenthaltung (hierarchischer Umgang mit Wissen, Relevanz des Status der Wissensquelle), Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit (fehlende Akzeptanz und daraus folgender Statusverlust), Statusgewinn und Belohnung für Wissensträger (Leistungsbeurteilung und Anreizschaffung basieren nicht auf Wissensweitergabe) und Mangel an Aufnahmefähigkeit seitens der Wissensempfänger, der aus dem Mangel an Lernmöglichkeiten und Schulungen resultiert. In der Terminologie von Tucker (1999) können Fehlerwiederholungen, keine Teilung von innovativen Ideen sowie mehrfache Erledigung der Arbeit (Insellösungen) und Überabhängigkeit von Schlüsselmitarbeitern als wesentliche Merkmale einer „schwachen“ Unternehmenskultur genannt werden. Im Kontext dieser Arbeit werden diese Merkmale aber als Symptome und Folgen einer fehlenden Vernetzung interpretiert, die für eine wissensfeindliche Unternehmenskultur charakteristisch sind.

Auf der persönlichen Ebene betrachtet, werden in der Literatur oft Hinweise dafür geliefert, dass die Angst vor einer Verschlechterung der Machtposition durch den Austausch von Expertenwissen (welches oft die einzige Machtgrundlage darstellt),⁶¹³ gekoppelt mit dem

⁶⁰⁸ Vgl. Fliaster (2003), S. 49.

⁶⁰⁹ Vgl. Helm/Meiler (2003).

⁶¹⁰ Vgl. Picot/Dietl. (1999).

⁶¹¹ Vgl. Hauschildt (1997).

⁶¹² Vgl. Rippinger (1998).

⁶¹³ Vgl. Thiel/Picot (2002), S.152; Niehaus (2003).

Mangel an Vertrauen und motivatorischen Anreizen zur Wissensteilung, die größte Wissensbarriere darstellt.⁶¹⁴ Anders formuliert, wird Wissenstransfer dadurch gehemmt, dass sich Wissensarbeiter mit diesem Schritt weder strategische Vorteile erhoffen (die sich in Form eines reziproken Austausches manifestieren) noch dafür belohnt werden.⁶¹⁵

Eine fehlende Netzwerkkompetenz drückt sich dadurch aus, dass der Beitrag des Wissensarbeiters zur Realisierung der Unternehmensziele und zur Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern der Unternehmen als kritisch angesehen wird. In einer wissensfeindlichen oder „netzwerkignorierenden“ Unternehmenskultur können durch Wissensteilung die professionelle Autonomie der Mitarbeiter und die individuellen Ambitionen zur Selbstaktualisierung als gefährdet empfunden werden.⁶¹⁶ Ein *stark ausgeprägtes und tradiertes Risikoverständnis*, das seine Ausprägung in jedem Unternehmensbereich vom Personalwesen bis zum Rechtswesen findet, kann vor diesem Hintergrund auch als ein Merkmal einer wissensfeindlichen Unternehmenskultur bezeichnet werden.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass sich eine mangelnde Vernetzung, oder anders ausgedrückt wissensfeindliche Unternehmenskultur sowohl auf der organisatorischen als auch auf der individuellen Ebene widerspiegelt. Das individuelle Handeln und die Motivation bezüglich der Offenheit der Kommunikation, des Wissensaustausches, beeinflussen weitgehend den Widerstand, der den Maßnahmen des I-K-W-Managements gegenüber ausgeübt werden kann. Einer genauen Analyse der Netzwerkkompetenzen von zukünftigen Wissenstransferteilnehmern sollte vor diesem Hintergrund besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dies gilt insbesondere für die operative Ebene, d. h. für die systematische und konsistente Einführung der Maßnahmen des I-K-W-Managements, die im Kapitel 4 betrachtet wird.

⁶¹⁴ Vgl. Probst et al. (1997); Niehaus (2003); Kluge et al. (2003).

⁶¹⁵ Vgl. Hanft (1996), S. 144.

⁶¹⁶ Vgl. Weggeman (1999).

KAPITEL 4: Der operative Erfolgsfaktor des I-K-W-Managements: konsequente Umsetzung

Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels

Zur differenzierten und systematischen Verfolgung der untersuchungsrelevanten Fragestellung, welche Erfolgsfaktoren für ein optimiertes Konzept des I-K-W-Managements auf der operativen Ebene grundlegend sind, ist es wichtig, den Blick darüber hinaus mit der Frage zu erweitern, wie die Maßnahmen des I-K-W-Managements *konsequent* umgesetzt werden können.

Basierend auf den vorgestellten Risikofaktoren wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass auf der operativen Ebene des I-K-W-Managements nicht nur der Einbeziehung einer informationstechnologischen Basis (IT) Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Vielmehr liegt der Schwerpunkt des operativen I-K-W-Managements auf der Analyse der unternehmenskulturellen Gegebenheiten auf der Mikro- und Makroebene, oder anders formuliert auf der Analyse des wechselseitigen Zusammenhangs zwischen Individuen und der Organisationsstruktur. Diese ganzheitliche Betrachtung der Prozessdimension der Unternehmenskultur spiegelt sich darin wider, dass eine konsequente Umsetzung der Maßnahmen des I-K-W-Managements wie der IT-Implementierung in einem Prozessrahmen betrachtet werden soll. Dabei gilt es, alle Teilaspekte des Wissensmanagements (von Wissensidentifikation bis Wissensverteilung) in den Prozessrahmen zu integrieren. In der Wissensmanagementliteratur wird die Notwendigkeit einer Ausrichtung auf die von der Unternehmensleitung formulierte strategische Zielsetzung und einer individuellen Anpassung betont.⁶¹⁷

Unter *konsequenter* Umsetzung wird vor allem die Ermöglichung einer permanenten Optimierung des I-K-W-Managements verstanden, die sich vorwiegend an den klassischen Phasen des Projektmanagements orientiert: Initiierung, Analyse, Konzeption und Realisierung.⁶¹⁸

Aus dieser Perspektive kommt der Erfassung des Ist-Zustandes eine besonders kritische Rolle zu. Während für viele Teilaspekte des Wissensmanagements passende Instrumente der Erfassung des Ist-Zustandes bereits existieren und operativ genutzt werden, bleibt das Problem der *Identifikation der netzwerkcompetenten Wissensträger* weniger berücksichtigt. Es ist immer das Problem der Nutzung der Potenziale der Organisationsmitglieder, das als Schwerpunkt des

⁶¹⁷ Vgl. Noth (2002); Probst et al. (1997).

⁶¹⁸ Vgl. Bullinger (1998b).

Wissensmanagements erkannt wird.⁶¹⁹ Der Schwerpunkt des integrierten Konzepts des I-K-W-Managements liegt dabei auf der Erkennung der Potenziale.

4.1 Konsequente Umsetzung des I-K-W-Managements als Einklang zwischen strategischen und operativen Ebenen des I-K-W-Managements

Es erscheint naheliegend, dass die operative Ebene des I-K-W-Managements die Einbeziehung einer informationstechnologischen Basis impliziert. Ziel der IT-basierten Lösungen für das I-K-W-Management ist es, einen effizienten Umgang mit Wissen zu unterstützen und Möglichkeiten einer wissensspezifischen Kommunikation zu gewährleisten.⁶²⁰ Diese Systeme werden darauf ausgerichtet, dass die Speicherung, Organisation, Verteilung und Nutzung von existierendem, bereits explizitem Wissen in Form von Dokumenten ermöglicht wird. Wissensmanagementsysteme bündeln existierende Technologien wie Datenbanken, Archive, Suchmaschinen, Ontologien, Diskussionsforen, Dokumentenmanagement, „Yellow Pages“ (Personifizierungsstrategie), Expertenverzeichnisse, Skill-Management und Community-Support-Systeme.⁶²¹

Aus der in Kapitel 1 vorgestellten Auswahl der Wissensmanagementkonzepte lässt sich die These ableiten, dass eine konsequente Umsetzung des I-K-W-Managements die Einbeziehung aller Teilaspekte voraussetzt.⁶²² Das impliziert weitgehend, dass Wissensmanager die Anwendung der Instrumente des Wissensmanagements in allen Phasen, angefangen bei der Wissensidentifikation bis hin zur Wissensspeicherung und -kontrolle, in Betracht ziehen sollen. Auf das Konzept der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1997) übertragen bedeutet dies, dass ein Wissensmanager alle vier Formen der Wissensumwandlung (Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung) begleiten soll.

Es wird allerdings im Rahmen dieser Arbeit unterstellt, dass sich das „Konsequenzgebot“ als Erfolgsfaktor des I-K-W-Managements auf der operativen Umsetzungsebene alleine auf die Einbeziehung aller Teilaspekte nicht beschränken lässt. In Hinblick auf die netzwerkorientierte Unternehmenskultur, die als strategischer Erfolgsfaktor postuliert wurde, wird im Weiteren unterstellt, dass eine konsequente Umsetzung erst dann gewährleistet werden kann, wenn die strategischen und operativen Erfolgsfaktoren in Einklang gebracht werden. Die Abbildung 29 stellt diese Überlegung plastisch dar:

Die Tatsache, dass diese Übereinstimmung unbedingt erforderlich erscheint, wird im Folgenden dadurch illustriert, dass Instrumente des Wissensmanagements, je nach ihren entsprechenden Teilaspekten, in einer kompakten Übersicht präsentiert werden, um die Präsenz der unternehmenskulturellen Komponente zu hinterfragen.

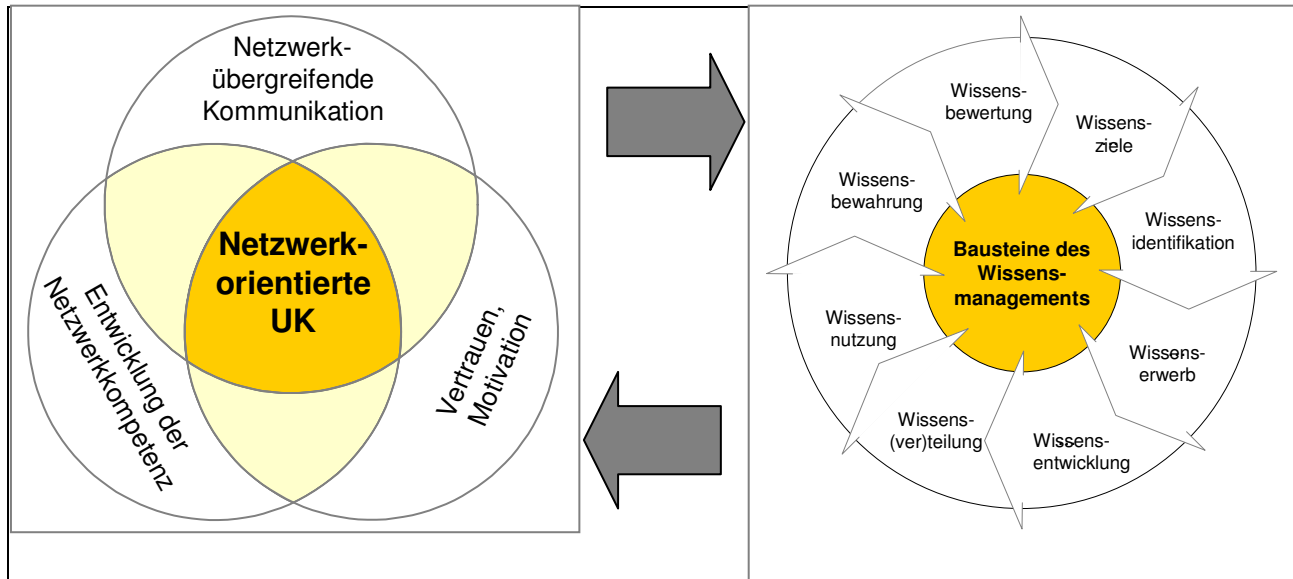
⁶¹⁹ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997); North (2002); Bullinger (1998a).

⁶²⁰ Vgl. Scholl/Heisig (2003).

⁶²¹ Vgl. Baumbach/Schulze (2003).

⁶²² Vgl. Probst et al. (1999).

ABBILDUNG 29: KONSEQUENZGEBOT ALS ERFOLGSFAKTOR DES I-K-W-MANAGEMENTS AUF DER OPERATIVEN EBENE



Quelle: eigene Darstellung

In der Phase der Wissensidentifikation und -entwicklung, die auf der organisatorischen und IT-Ebene betrachtet wird, erweisen sich vor allem Wissenslandkarten und Expertenverzeichnisse als signifikante und effiziente Methoden zur Herstellung der Wissenstransparenz, zur Aufdeckung von Wissenslücken und für die bestmögliche Nutzung der Mitarbeiterpotenziale.⁶²³ Wissenslandkarten lassen sich in die folgenden drei Arten unterteilen: Wissensträgerkarten (die die Zuordnung von Wissen zu Mitarbeitern beinhalten), Wissensbestandkarten (Information über Ort und Art der Wissensspeicherung) und Wissensstrukturkarten (welche die Strukturierung von Wissensbeständen darstellen).⁶²⁴ Ausgehend von diesen drei Kategorien lässt sich die Gewinnung impliziten Wissens nur mit der ersten Variation der Wissenskarte realisieren. Das Vorhandensein der Wissensträgerkarten in unterschiedlichen Formen ist die Voraussetzung für die Umwandlung impliziten Wissens in explizites Wissen.⁶²⁵ Entscheidend ist an dieser Stelle die Identifikation der Wissensträger, die ihr Wissen und ihre Erfahrung tatsächlich teilen und daran gleichermaßen Interesse zeigen (bzw. netzwerkkompetent sind).

Angesichts dieses Problems sprechen Probst und Romhardt (1997: 110) von zahlreichen Beobachtungen, mündlichen und schriftlichen Befragungen und Stellenbeschreibungen, die es insgesamt ermöglichen sollen, die Unternehmensmitglieder anhand eines Organigramms oder eines elektronischen Wissensbranchenbuches („Yellow Pages“) entsprechend ihren Arbeitsaufgaben zu kategorisieren. Somit sollte eine differenziertere Betrachtung der organisationalen Wissensbasis gewährleistet werden, um die intellektuellen Potenziale schneller und einfacher aufdecken zu können. Diese formalistische Vorgehensweise bereitet

⁶²³ Vgl. Dana et al. (2003).

⁶²⁴ Vgl. AWV (2003).

⁶²⁵ Nach Nonaka/Takeuchi (1997) wird die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen als zentraler Punkt der organisatorischen Wissensordnung postuliert.

allerdings ein Zufallsrisiko. Eine Wissenskarte der Fachexperten kann sich im Rahmen des Projektmanagements nur dann als erfolgreich erweisen, wenn sich zufällig herausstellen sollte, dass der herangezogene Fachexperte unter anderem in dem Mitarbeiternetzwerk gut etabliert ist. Erst dann kann behauptet werden, dass die Erstellung der Wissenslandkarten als Grundvoraussetzung für die Herausbildung eines Wissensnetzwerks angesehen werden kann.⁶²⁶ Aus diesen Argumenten lässt sich schließen, dass eine Rückkoppelung mit der Unternehmenskultur in der Phase der Wissensidentifikation einen wichtigen Einflussfaktor darstellt.

Der Aufbau neuen Wissens, der für den Prozess der Wissensentwicklung im Mittelpunkt steht und sich durch die Umwandlung von explizitem in implizites Wissen durch Organisationales Lernen charakterisieren lässt,⁶²⁷ ist auf gleiche Art und Weise auf die Netzwerkkompetenz, d. h. die Wissenstransferbereitschaft der Wissensträger angewiesen. Somit muss Wissensentwicklung (gerade wenn sie durch Visualisierungs- und Kreativitätstechniken unterstützt wird) ebenfalls in Einklang mit der Entwicklung der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur gestaltet werden.

In der Phase der Wissens(ver)teilung und -nutzung steht der Austausch von einzelnen Personen oder ganzen Gruppen von Mitarbeitern im Mittelpunkt und verfolgt dabei das Ziel, einen funktionsübergreifenden und integrativen Wissensaustausch zu fördern.⁶²⁸ Als Ziel des Einsatzes solcher Instrumente wie Jobrotation oder Training on the Job wird vor allem der „Abbau von Lernbarrieren“⁶²⁹ deklariert.

Ein abteilungs- oder aufgabenübergreifender Austausch von Personen oder Personengruppen, der im Rahmen dieser Maßnahmen für den Wissenstransfer vorgesehen ist, kann erst dann erfolgreich funktionieren, wenn wiederum eine Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur stark ausgeprägt ist, d. h. wenn die netzwerkübergreifende Kommunikation der netzwerkkompetenten Experten auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Neben der Förderung der netzwerkübergreifenden Kommunikation soll ein besonderes Augenmerk auf die Identifikation von netzwerkkompetenten Experten gelegt. Das alte Sprichwort „Pferde lassen sich zum Wasser bringen, aber nicht zum Trinken zwingen“ ist in diesem Zusammenhang besonders treffend. Gerade bei Projekten dieser Art sollen netzwerkkompetente Wissensexperten als Schlüsselfiguren betrachtet werden, die für die Entwicklung der Netzwerkkompetenz anderer Mitarbeiter mitverantwortlich gemacht werden könnten.

Die Phase der Wissensbewahrung fokussiert sehr stark auf die Auswertung, Verwaltung und Bewahrung großer Datenmengen.⁶³⁰ Diese Prozesse sollen natürlich von IT-Instrumenten (Data Warehouse) unterstützt werden. Die klassischen Instrumente wie Dokumentationen und

⁶²⁶ Vgl. AWV (2003), S. 16.

⁶²⁷ Vgl. Nonaka/Takeuchi (1997).

⁶²⁸ Vgl. Dana et al. (2003); Bullinger et al. (1997).

⁶²⁹ Vgl. AWV (2003), S. 18.

⁶³⁰ Vgl. Dana et al. (2003); Earl (2003).

Protokolle in Kombination mit Wissenslandkarten sollen die kollektiv erarbeiteten Wissensbestände über einen längeren Zeitraum zugänglich machen. Dieser Prozess mündet in der Externalisierungsstrategie des Unternehmens und ist auf die Netzwerkkompetenz der Wissensexperten, auf den vertrauensvollen Umgang mit der Ressource Wissen und somit auch auf die Ausprägung der Netzwerkorientierung und somit auf die Wissensfreundlichkeit der Unternehmenskultur stark angewiesen.

Die anderen Instrumente der Wissensbewahrung wie das Mentoring, Austrittsgespräche und die „lessons learned“-Methode begleiten solche Formen der Wissensumwandlung wie beispielsweise die Internalisierung und Kombination und sind besonders stark sozial verankert.⁶³¹ Ein direkter Zusammenhang mit der Ausprägung der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur lässt sich dadurch bestätigen, dass immer wieder betont wird, dass der Erfolg dieser Instrumente des Wissensmanagements sehr stark von der Sympathie abhängt.⁶³²

Gerade vor diesem Hintergrund sind die Auswahl und Kombination der Instrumente des Wissensmanagements äußerst bedeutsam.⁶³³ Die Einführung von Informationssystemen soll einen effektiven und effizienten Beitrag zur Aufzeichnung, Änderung und Verfügbarkeit des expliziten, vorhandenen Wissens auf benutzerfreundlicher Ebene leisten und zur Ausschöpfung der Potenziale beitragen. Die Instrumente des Wissensmanagements haben somit eine unterstützende Funktion und können das Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement nicht substituieren.⁶³⁴

Die Ausrichtung auf ein integriertes Konzept des I-K-W-Managements bedeutet vor diesem Hintergrund auf keinen Fall eine Forderung nach einem schlagartigen Auflösen aller Informationen. Vielmehr beinhaltet es „[...] eine intelligente Sammlung von Informationen durch die Schaffung von Anreizen für den Einzelnen sowie gleichzeitig die intelligente zieladäquate Bündelung dieser Information und die Schaffung einer geeigneten Ausgangsbasis für die Weiterbearbeitung, sozusagen die ‚Veredelung‘ des Rohmaterials Information.“⁶³⁵

Einer genaueren Betrachtung unterzogen lässt sich insgesamt feststellen, dass es beinahe unmöglich erscheint, Instrumente des Wissensmanagements (unabhängig von der Phase) getrennt von der sozialen Dimension zu betrachten und den Aspekt der Netzwerkorientierung zu ignorieren. Gerade diese Annahme soll im Rahmen dieser Untersuchung ein wichtiger Ansatzpunkt werden und zum tiefgreifenderen Verständnis der Bipolarität der strategischen und operativen Erfolgsfaktoren im Rahmen einer konsequenten Umsetzung des I-K-W-Managements nachhaltig beitragen. In Kapitel 5 wird anhand eines Fallbeispiels des Terminologiemanagements der Versuch unternommen, einerseits die Verzahnung der Phasen des Wissensmanagements aufzuzeigen und andererseits die Notwendigkeit einer integrierten Betrachtungsweise von I-K-W-Management zu illustrieren.

⁶³¹ Vgl. Güldenbergs (1998), S. 288.

⁶³² Vgl. Haasis (2003).

⁶³³ Vgl. Helm/Meiler (2003).

⁶³⁴ Vgl. AWV (2003).

⁶³⁵ Vgl. Helm/Meiler (2003), S. 201-207.

4.1.1 Gewährleistung einer gezielten Kommunikation als entscheidender Aspekt der Durchführung eines Wissensmanagementprojektes

Ein Versuch, die Lücke zwischen strategischen und operativen Ebenen der Wissensmanagementprojekte zu schließen, wurde zum großen Teil durch die neueste Entwicklung im Technologiebereich vorgenommen. Im Rahmen der Ermittlung von Integrationsmöglichkeiten verschiedener Kooperationswerkzeuge (Unterstützung der Teamarbeit, Community-Support-Systeme und Werkzeuge zur Kooperation in dynamischen Netzwerken) werden in der Forschung die Möglichkeiten der *E-Collaboration* (d.h. computerunterstützte Gruppenarbeit, Computer Supported Cooperative Work, CSCW) mit dem Ziel untersucht, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in unterschiedlichen Organisationsformen zu unterstützen und eine bessere Grundlage für die Weiterentwicklung des expliziten und impliziten Wissens zu schaffen.⁶³⁶ Um explizites Wissen verfügbar zu machen, werden solche Werkzeuge wie unterstützende Intranetportale und Diskussionsforen eingesetzt.

Ein ernstzunehmendes Problem bei der Durchführung der Wissensmanagementprojekte ist dabei im Rahmen der Gewährleistung einer „gezielten Kommunikation“ feststellbar.⁶³⁷ Wissensmanagementsysteme in ihrer klassischen Form unterstützen vor allem die Bereitstellung von explizitem Wissen für die einzelnen Mitarbeiter. Eine Funktionalität in Systemen des Wissensmanagements, die die Möglichkeit bieten würde, gezielt mit einem anderen Mitglied oder gar einer adressierten Gruppe von Mitgliedern zu kommunizieren, kann durch die Einführung einer E-Collaboration unterstützt werden.⁶³⁸ Dabei wird immer wieder festgestellt, dass *„wissensintensive Arbeitsprozesse die zeitnahe und flexible Integration erforderlicher interner und auch externer Kompetenzträger erfordern.“*⁶³⁹

In diesem Zusammenhang wird festgestellt, dass nicht alle Aufgaben antizipierbar sind und die Relevanz einzelner Experten im Vorfeld nicht vollständig bestimmt werden kann. Es wird dabei behauptet, dass diese Probleme anhand des „Potenzials an Wissensinhalten und -trägern“ gelöst werden könnten.⁶⁴⁰ Das explizite Wissen soll bereitgestellt werden, um selbstbestimmt, entsprechend konkreten Situationen als Unterstützung instrumentalisiert zu werden. Während diese Aufgabe einen übersichtlichen Aufwand darstellt, scheint die „Reaktivierung der Kompetenzträger“ zu einem bestimmten Zeitpunkt eine weitere Komplexitätsebene aufzuweisen.

Eine Vorgehensweise, die die operativen Maßnahmen des I-K-W-Managements in Abhängigkeit vom abstrakten „Potenzial an Wissensträgern“ stellt, scheint sich erstens den Begriffen „Wissensträger“ und „Experte“ undifferenziert anzunähern und zweitens die unternehmenskulturspezifischen Probleme der Motivation und des Vertrauens unberücksichtigt zu lassen. Die Fragen der Interaktionsfähigkeit, der Einstellung zur Wissensteilung bleiben

⁶³⁶ Vgl. Baumbach/Schulze (2003); Scholl/Heising (2003); Kluge et al. (2001); Bullinger et al. (1997).

⁶³⁷ Vgl. Fuchs-Kittowski et al. (2003).

⁶³⁸ Vgl. Kienle et al. (2003).

⁶³⁹ Vgl. Fuchs-Kittowski et al. (2003).

unbeantwortet, die Balance zwischen Macht-, Beziehungs- und Fachkompetenzen unberücksichtigt. „Relevante“ Personen werden über private und öffentliche Mitarbeiterverzeichnisse und Adressbücher, entsprechende Expertenverzeichnisse, Autorenschaft von Dokumenten oder durch die Mitgliedschaft in einer Community „entdeckt“. Dabei wird der Identifikationsprozess jeweils nur auf eine Teilkompetenz ausgerichtet und das Risikopotenzial eines Wissensmanagementprojektes erhöht sich dadurch erheblich. Es wird im Weiteren unterstellt, dass sich gerade im Sinne der Konsequenz der Prozess der Identifikation der Wissensträger bereits in der Anfangsphase eines Wissensmanagementprojektes mit diesen Fragen auseinandersetzen sollte.

4.1.2 Optimierung des I-K-W-Managements. Diagnostische Aufbereitung der Ist-Situation als Voraussetzung für die Optimierung

In diesem Abschnitt wird speziell den Fragen nachgegangen, was im Rahmen dieser Arbeit unter einer Optimierung von I-K-W-Management zu verstehen ist und inwieweit die Optimierung als wichtiger Bestandteil einer konsequenten Umsetzung der Maßnahmen des I-K-W-Managements definiert und konkretisiert werden kann.

Die Diskussion über die Bedeutung und den Stellenwert des I-K-W-Managements leitet sich aus der Disziplin des Qualitätsmanagements ab. Die wichtigste Forderung des Qualitätsmanagements ist nach Deming (1986) ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Die primäre Aufgabe des Qualitätsmanagements ist es demnach, eine stetige Verbesserung der Produkte und Leistungen voranzutreiben. Der KVP bezieht sich dabei sowohl auf die gesamte Institution und die erstellten Leistungen als auch auf die einzelnen Mitarbeiter, die sich kontinuierlich weiterqualifizieren müssen.⁶⁴¹ Dieser Prozess bildet die Basis eines modernen Qualitätsmanagementverständnisses und impliziert eine kontinuierliche Suche nach Verbesserungen auf Basis eines stetigen Lernprozesses. Deming veranschaulicht den Ablauf der kontinuierlichen Verbesserung mithilfe eines sich immer wieder durchlaufenden Kreises, des so genannten Deming-Circle (vgl. Abbildung 30).

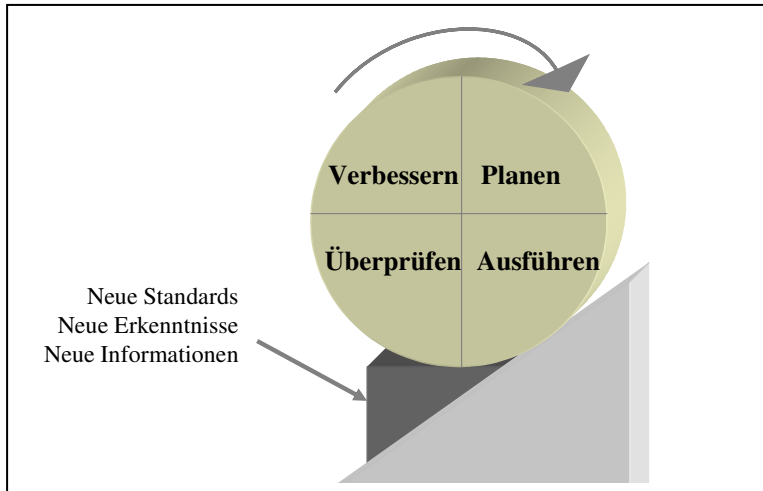
Im Rahmen der Durchführung eines I-K-W-Managementprojektes wird unter Optimierung eine kontinuierliche Überprüfung des Einklangs zwischen den operativen und strategischen Ebenen verstanden. Unterstützend soll dabei im Rahmen der Optimierung eine grundsätzliche *Ist-Analyse* erfolgen, die als Basis für Änderungen und für die Einführung weiterer Maßnahmen an identifizierten Problemstellen fungieren soll. Der Begriff Optimierung wird folglich mit dem Begriff Steuerung in den Zusammenhang gebracht. Die Optimierung des I-K-W-Managements bezeichnet dabei „das Bemühen um eine Verringerung der Differenz“ zwischen einem gewünschten Soll-Zustand und dem festgestellten Ist-Zustand.⁶⁴²

⁶⁴⁰ Vgl. ebd.

⁶⁴¹ Vgl. Ott/Scheib (2002), S. 20.

⁶⁴² Vgl. Luhmann (1997), S. 282; Sydow/Windeler (2000), S. 2.

ABBILDUNG 30 :QUALITÄTSVERBESSERUNGSPROZESS NACH DEMING ALS GRUNDLAGE FÜR DIE OPTIMIERUNG DES I-K-W-MANAGEMENTS



Quelle: eigene Darstellung nach Deming (1986)

An dieser Stelle wird der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit noch einmal verdeutlicht. Da für eine Zusammenführung von operativen und strategischen Ebenen die Erkennung der Potenziale der netzwerkkompetenten Wissensträger von einer nicht zu unterschätzenden Bedeutung ist, wird im Weiteren gerade den Möglichkeiten der Ist-Analyse Aufmerksamkeit geschenkt. Mit anderen Worten setzt das integrierte Konzept des I-K-W-Managements voraus, dass neben dem technischen Aspekt humanorientierte und organisationsbezogene Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Die Tatsache, dass bei allen Versuchen Wissensmanagement in Unternehmungen konsequent einzuführen gerade diese Komponente zwar postuliert, aber methodologisch unzureichend untermauert und nicht ausreichend untersucht wird, belegen Beispiele bekannter Theorien.

Zu den wesentlichen Schritten für eine erfolgreiche Einführung des Wissensmanagements zählen zum Beispiel nach Bullinger und Prieto (1998) die Projektinitiierung und Zielfindung (Phase 1), die Erstellung der Wissenslandkarten oder Wissensinventur (Phase 2), die Konzeption der Zukunftsszenarien (Phase 3), die Erarbeitung des Realisierungskonzepts (Phase 4) sowie die Implementierung und die kontinuierliche Verbesserung (Phase 5). Bereits in der ersten Phase gilt es, den Nutzen für die Mitarbeiter transparent zu machen und Barrieren frühzeitig abzubauen. Es wird allerdings nicht spezifiziert, welche Informationen als Grundlage für diese Maßnahme dienen sollen. In der Phase der „Wissensinventur“ scheint die Erstellung von Kompetenzprofilen der Mitarbeiter als die einzige Methode der Erstellung der Wissenslandkarten erkannt zu werden, die sich ausschließlich auf Fachkompetenz begrenzt.

In diesem Zusammenhang scheint das Konzept von Schueppel (1996) einen weiteren tiefgreifenderen Schritt auf der persönlichen Ebene zu beinhalten. Basierend auf Ausführungen von Schueppel lässt sich der Weg zum Wissensmanagement in zwei grundlegende Phasen gliedern: Im ersten Schritt erfolgt die diagnostische Aufbereitung der Ist-Situation, im zweiten Schritt findet die Einführung des Wissensmanagements statt, das auf die spezifische Situation

im Unternehmen ziemlich genau angepasst ist. Die drei „Akte“ der ersten Phase – Rekonstruktion der Wissensbasis, Analyse der Lernprozesse und Identifizierung der Wissens- und Lernbarrieren – bilden die Grundlagen der Ist-Analyse. Die Ist-Analyse umfasst drei Viertel des gesamten Aufwands, welchem die unmittelbare Gestaltung des Wissensmanagements folgt. Allerdings kommen die Spezifik der Einbettung von Individuen in den organisationalen Kontext und die Prägung des unternehmenskulturellen Kontextes in diesem Konzept auch nicht zur Geltung.

Eine wesentliche Rolle spielt die Ist-Analyse in dem Beratungsansatz von Arthur D. Little.⁶⁴³ Ausgehend von verschiedenen Handlungsdimensionen (Inhalt, Kontext, Prozess, Kultur, Technologie) beschreibt dieser Ansatz die Einführung von Wissensmanagement in einzelnen Phasen, die in einzelne Schritte aufgeteilt sind. Während in der Definitionsphase in den Pilotprojekten der Schwerpunkt auf die detaillierte Festlegung der verfolgten Ziele gelegt wird, werden in der Analysephase Wissensbedarf und Wissenslücken identifiziert. Diese Analyse bezieht sich vor allem auf die Klassifizierung und Kategorisierung des Wissens und sollte dazu dienen, eine Transparenz hinsichtlich des organisatorischen Wissensbedarfs zu schaffen. Die weitere Analyse der bestehenden Technologie mündet in die Konzeptionsphase, die sich auf unternehmensindividuelle Lösungen konzentriert und sich mit den Wissensinhalten, Wissenskontexten und mit der Gestaltung von wissensorientierten Prozessen befasst. Die Tatsache, dass der Förderung von Wissensaustausch- und Kulturaspekten dabei auch große Aufmerksamkeit geschenkt wird, hebt dieses Konzept von anderen maßgeblich ab. Die abschließende Implementierungsphase dieses Ansatzes beruht auf einer detaillierten Kosten-Nutzen-Analyse, welche die kritischen Erfolgsfaktoren zu bewerten versucht. Die Personenebene findet in diesem Konzept keine weitere Berücksichtigung.

Eine detaillierte Netzwerkanalyse, die im Rahmen dieser Arbeit als eine umfassende Ist-Analyse und als Optimierungsvorlage präsentiert wird, kommt vor dem Hintergrund dieser Kritik besonders deutlich zum Tragen. Bevor die Netzwerkanalyse als Methode des I-K-W-Managements in Kapitel 6 ausführlich erklärt und an einem Fallbeispiel dokumentiert wird, sollte an dieser Stelle nur zusammenfassend erwähnt werden, dass die soziale Netzwerkanalyse als Methode der Optimierung des I-K-W-Managements einen zweifachen Vorteil bietet. Die Netzwerkanalyse ermöglicht einerseits, Unternehmensmitglieder zu finden, die für ein bestimmtes Projekt besondere (netzwerkkompetenzbedingte) Voraussetzungen zu bieten haben. Anhand einer netzwerkanalytischen Gegenüberstellung der Mikro- und Makroebenen einer Organisation lassen sich andererseits der Verlauf und die Intensität der Kommunikationsflüsse sowie die Barrieren des Wissenstransfers identifizieren. Die Visualisierung des Gesamtnetzwerks erlaubt darüber hinaus die Ausprägung der Wissensfreundlichkeit der Unternehmenskultur zu beurteilen und fundierte Handlungsempfehlungen abzuleiten.

⁶⁴³ Vgl. Gissler/Spallek (2002).

Diese Ausrichtung der Ist-Analyse entspricht dem Middle-up-down-Ansatz von Nonaka und Takeuchi (1997) bzw. dem Strategiemixkonzept⁶⁴⁴ der Einführung des Wissensmanagements. Verschiedene Wissensmanagementmodelle sehen die Top-down-Strategie (zentral vorgegebene langfristige Strategie) und die Bottom-up-Strategie (Planerstellung auf der untersten Ebene, die sich zu einem Rahmenplan entwickelt) als Vorlagen für die Einführung des Wissensmanagements vor. Da die Top-down-Strategie das Risiko birgt, dass die übergeordnete Unternehmensstrategie auf unteren Ebenen nicht wahrgenommen wird, und die Bottom-up-Strategie mit einem höheren Koordinationsbedarf verbunden ist,⁶⁴⁵ scheint der Middle-up-down-Ansatz auf das Potenzial des im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten integrierten Konzepts des I-K-W-Managements besser zugeschnitten zu sein.

Ein Strategiemix zur Einführung des Wissensmanagements strebt danach, einen gewissen Fit zwischen langfristigen Strategien, Visionen des Topmanagements und konkreten individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter zu finden. Im betriebswirtschaftlichen Kontext eines Mittel- und Großunternehmens scheint es naheliegend, dass bestimmte Instrumente des Wissensmanagements, die im Rahmen einer Top-down-Strategie für das Unternehmen eingekauft wurden und sogar in bestimmten Unternehmensbereichen erfolgreich genutzt werden, auch in anderen Bereichen nützlich eingesetzt werden könnten. Die Aufgabe des Wissensmanagers auf der mittleren Ebene wäre es, im Laufe einer sorgfältigen Ist-Analyse den Bedarf des I-K-W-Managements aufzudecken, die Potenziale zu erkennen und diese mit einer bestehenden Basis der existierenden Instrumente abzugleichen. Diese Vorgehensweise bezieht sich auf die Initiierungs- (Fallstudie), Analyse- und Implementierungsphasen des I-K-W-Managements und kann in Form von Pilotprojekten durchgeführt werden. Die Entscheidung über die Angemessenheit der Handlungsschritte bezieht sich in der Regel auf die Reflexion über den Einsatz von Interventionen und erfolgt auf der Basis einer derartigen Ist-Analyse zur Optimierung des I-K-W-Managements. Sowohl die klassischen einmaligen Problemlösungsinterventionen als auch die Begleitungsintervention auf der Tiefenstrukturebene einer Organisation lassen sich als eine Kontextsteuerung auffassen und werden durch das Prismenglas der netzwerkorientierten Unternehmenskultur betrachtet.

4.1.3 Optimierung des I-K-W-Managements als ein Beratungskonzept

Die Optimierung des I-K-W-Managements, die sich als die Überprüfung, die Einschätzung und Evaluierung der Einflussfaktoren versteht, lässt sich vor dem Hintergrund der Prämisse des Qualitätsmanagements in Zusammenhang mit dem Controllingbegriff bringen. Während ein breiter Controllingbegriff die Summe aller Maßnahmen impliziert, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information so zu koordinieren, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden,⁶⁴⁶ thematisiert ein enger

⁶⁴⁴ Vgl. Bick et al. (2003).

⁶⁴⁵ Vgl. Hippner (2001).

⁶⁴⁶ Vgl. Wöhe (2005), S. 218.

Controllingbegriff die Controllingfunktionen. Im Rahmen dieser Arbeit wird die *Service- oder Unterstützungsfunktion* des Controllings der Formulierung eines engen Begriffs zu Grunde gelegt. Der Controllingprozess wird nach diesem Verständnis zu einem Beratungsprozess, der bei der Instrumentenwahl und bei der Informationsversorgung einbezogen wird. Während bei der Instrumentenwahl zum Beispiel darüber entschieden wird, welche strategischen Planungsinstrumente verwendet werden sollen, erfüllt das Controlling bei der Gestaltung der zugehörigen Informationsversorgung eine andere Funktion: Es fungiert als Grundlage für die Entscheidung, welche Informationen bei der strategischen Planung wann, wo und wie bereitzustellen sind.⁶⁴⁷ Gerade dieses Beratungsverständnis des Controllings entspricht zum großen Teil dem Begriff des strategischen Wissenscontrollings und wird im Rahmen dieser Arbeit als Grundlage für die Optimierung des I-K-W-Managements manifestiert.

Als eine der wichtigsten Aufgaben des Controllings werden in diesem Zusammenhang in der Literatur⁶⁴⁸ die Sicherung der Informationsversorgung und die daraus ableitbare Unterstützung des Wissenstransfers hervorgehoben. Nach dieser These deckt das Controlling alle Aufgabenbereiche des Wissensmanagements ab, angefangen von der systematischen Bereitstellung der Abstimmung des Informationsbedarfs, der Informationsaufbereitung, -verarbeitung und -weiterleitung bis zu der Gewährleistung der Entwicklung, Implementierung und Betreuung eines geeigneten Informationsversorgungssystems. Dem strategischen Wissenscontrolling kommt hierbei eine unterstützende Funktion zu: Darauf soll die Unternehmensleitung bei der Organisation des Wissenstransfers aufbauen. Basierend auf der Identifikation, Analyse und Bewertung impliziten Wissens im Unternehmen, gibt das strategische Controlling mögliche Gestaltungsempfehlungen für den Transfer und die Nutzung des Wissens.

Die Aufgabe eines Wissenscontrollings kann darüber hinaus als ein Versuch verstanden werden, unterschiedliche Kombinationen aus dem Wissensbedarf, der -nachfrage und der -verfügbarkeit ins Gleichgewicht zu bringen.⁶⁴⁹ Dem Regelkreis des Wissenscontrollings von Weber und Schäffer (2000) entsprechend kann zwischen folgenden drei Phasen unterschieden werden:

1. Erfassung des Ist-Zustandes, Schaffung der Transparenz über das verfügbare Wissen (über Expertenverzeichnisse, Gelbe Seiten, Wissenslandkarten und andere Methoden).
2. Erfassung des Soll-Zustandes: Ermittlung des Wissensbedarfes, Messung und Bewertung von Wissen.
3. Ableitung von Wissenszielen, die den organisatorischen Prozessen eine Richtung geben und eine Überprüfbarkeit ermöglichen.

⁶⁴⁷ Vgl. ebd., S. 220.

⁶⁴⁸ Vgl. Al-Laham (2005); Horvath (2003); Welge (1988).

⁶⁴⁹ Vgl. Hopfenbeck et al. (2001), S. 342.

Vor diesem Hintergrund soll die Spezifik eines quantitativen Controllings erläutert werden, das sich auf die Kosten-Nutzen-Analyse stützt und als eine begleitende Aufgabe des Wissensmanagements angesehen wird.⁶⁵⁰ Ausschlaggebend ist dabei die Erkenntnis, dass sich mit dem Einsatz herkömmlicher Verfahren der Investitionsrechnung die qualitativen Aspekte, die beispielsweise in den strategischen und integrativen Wirkungen der Informations- und Kommunikationssysteme zu sehen sind, nicht explizit errechnen lassen.⁶⁵¹ Obwohl die Berücksichtigung qualitativer Größen auch über andere herkömmliche Verfahren wie z.B. die Nutzwertanalyse erfolgt, ergeben sich dabei vielfältige Probleme der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Kommunikations- und Informationssystemen.

Diese bestehen in erster Linie im Fehlen von Mess- und Bewertungsmöglichkeiten bei der Ermittlung, Zurechnung und Bewertung der Kosten und des Nutzens, indem die nicht erkannten Kosten- und Nutzenwirkungen besonders in indirekten Bereichen sowie die vielfältigen Integrationswirkungen nicht berücksichtigt werden können. Hinzu kommt das Problem der Vergleichbarkeit der qualitativen und quantitativen Ergebnisse. Denn die Reduktion der Analyse auf die quantifizierbaren Aspekte würde wesentliche Einflussgrößen der Wirtschaftlichkeit von Informations- und Kommunikationssystemen vernachlässigen.

Eine Kosten-Nutzen-Analyse für die Maßnahmen des I-K-W-Managements zielt darauf ab, die anfallenden Kosten dem resultierenden Gesamtnutzen gegenüberzustellen, um darauf basierend die Wirtschaftlichkeit zu ermitteln. Die Nutzenwirkung kann entweder in einer Nutzenanalyse monetär ermittelt oder als dimensionslose qualitative Größe durch eine Nutzwertanalyse bestimmt werden. Ein Gesamtnutzen lässt sich in einen leicht quantifizierbaren, einen schwer quantifizierbaren und einen nicht quantifizierbaren Nutzen unterscheiden.⁶⁵² Für die Quantifizierung der nicht monetär quantifizierbaren Einflussgrößen wird die Nutzwertanalyse als ein systematisches Bewertungsverfahren einbezogen, das als Entscheidungshilfe eingesetzt wird. Die Bewertung erfolgt auf der Basis eines Vergleichs des zu bewertenden Objektes mit den entlang einer Werteskala festgelegten Werten. Im ersten Schritt werden die Gewichtungskriterien festgelegt, gewichtet und bewertet. Die Gewichtung umfasst die eigentliche Bewertung von Unterkriterien durch die Vergabe von Punkten. Die Ergebnisse der Multiplikation der Werte aus Gewichtung und Punktevergabe werden anschließend addiert. Dieses Vorgehen wird in Kapitel 5 an einem Fallbeispiel des Terminologiemanagements demonstriert.

⁶⁵⁰ Vgl. Schneider (1996); Gissler/Spallek (2002).

⁶⁵¹ Vgl. Jäger et al. (1999).

⁶⁵² Vgl. Antweiler (1995).

KAPITEL 5: TERMINOLOGIE-MANAGEMENT ALS SPEZIELLER FALL DES I-K-W-MANAGEMENTS (FALLBEISPIEL)

Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des 5. Kapitels

Im fünften Kapitel dieser Arbeit soll die bereits charakterisierte Problematik der Einführung des I-K-W-Managements illustriert und anhand eines konkreten Fallbeispiels erweitert werden. Das Anliegen dieses Kapitels ist aufzuzeigen, dass gerade die sprachliche Wertschöpfung auf ein integriertes Konzept von I-K-W-Management angewiesen ist.

Die Erläuterung einer Lösung für ein konkretes Fallbeispiel (Terminologiemanagement) sollte einen pauschalen Charakter aufweisen und auf variable Ausprägungen des I-K-W-Managements übertragbar sein. Die Beziehungsfunktion der Sprache als wesentlicher Bestandteil des Terminologiemanagements soll mit einer sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Netzwerk- und Sozialkapitalforschung verbunden werden.

Um diese Forschungsziele systematisch in den Blick zu bekommen, werden in diesem Kapitel die folgenden Forschungsfragen aufgeworfen:

1. Was sind Terminologie und Terminologiemanagement? Warum sollte Terminologiemanagement aus der Perspektive des I-K-W-Managements betrachtet werden?
2. Warum sollte Terminologiemanagement als Fallbeispiel zur Erläuterung der allgemeinen Problematik des I-K-W-Managements instrumentalisiert werden?
3. Warum ist der größte Nutzen, welchen Terminologiemanagement dem Unternehmen bereitet, schwer nachweisbar und lässt sich schwer monetär quantifizieren? (Oder anderes formuliert: Wie genau lassen sich die Parallelen zu der Problematik des I-K-W-Managements aufzeigen?)

Der Schwerpunkt der hier vorgestellten Fragestellung richtet sich unmittelbar auf den Versuch, im Rahmen dieser Arbeit ein Fallbeispiel zu präsentieren, das in seinem Querschnitt die Kernproblematik des I-K-W-Managements illustriert und die Möglichkeit bietet, eine weitgehend universell adaptierbare Lösung zu erarbeiten und nutzbar zu machen. Die untersuchungsleitenden Thesen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit detailliert in Betracht gezogen werden, können vor diesem Hintergrund wie folgt umrissen werden:

Während Terminologiarbeit die Bedeutungsebene der Kommunikation thematisiert und als ein Teil des Terminologiemanagements betrachtet werden kann, kommt das Terminologiemanagement dagegen auf der handlungs- und physischen Ebene der Kommunikation zur Geltung. Es bietet sich an, vor diesem Hintergrund aufzuzeigen, inwieweit sich Terminologiemanagement durch die Prozesse der Wissensschaffung konstituiert.

Im Interesse eines umfassenden Verstehens der Verbindung des Terminologiemanagements mit dem integrierten Konzept des I-K-W-Managements muss auf der normativen Ebene die Kommunikationsperspektive durch die Netzwerkperspektive erweitert werden: Das Vernetzungsphänomen wird auf die sprachliche Wertschöpfung bezogen. Der Fokus der theoretischen Überlegungen verschiebt sich dabei auf die Schaffung der Verständigung und Gewährleistung eines richtigen kommunikativen Kontextes.

Es wird aufgezeigt, dass das I-K-W-Management einen strukturellen Rahmen bildet, in dem das Terminologiemanagement definiert wird. Dieses Modell wird die Tatsache verdeutlichen, dass jegliche Auseinandersetzung mit kommunikativen Prozessen im institutionellen Kontext einer strategischen Ausrichtung bedarf. Auf dieser Grundlage wird der Bezug des Terminologiemanagements zum Wissensmanagement über die Verdeutlichung der Prozesse der Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi (1997) hergestellt.

Die Optimierungsmöglichkeiten des Terminologiemanagements auf der operativen Ebene werden in Form eines Ist-Soll-Vergleichs aus den Optimierungsmöglichkeiten des I-K-W-Managements abgeleitet. Die Ausprägung der Erfolgsfaktoren, die sowohl für das I-K-W-Management insgesamt als auch für das Terminologiemanagement speziell gelten, soll im Rahmen der Optimierung darüber hinaus überprüft werden. Dieser Schritt wird im Rahmen einer detaillierten Netzwerkanalyse erfolgen, die in Kapitel 6 vorgestellt wird.

Das Hauptanliegen dieses Kapitels ist die Darstellung der Problematik des Fallbeispiels „Terminologiemanagement bei der VW AG“. Um das Fallbeispiel in die theoretische Konzeption der vorliegenden Arbeit einzugliedern, erscheint es sinnvoll, die Rahmenbedingungen des Terminologiemanagements in einer konkreten betrieblichen Umgebung zu schildern und durch Beobachtung einen präzisierten Ist-Zustand darzustellen. Vor diesem Hintergrund lassen sich eine ganze Reihe von Ansatzpunkten anführen, die auf der organisatorischen, inhaltlich-konzeptionellen und individuellen Ebene betrachtet werden. Es wird darauf hingewiesen, dass durch eine oberflächliche Ist-Analyse die Potenziale der Optimierung des I-K-W-Managements weitgehend unausgelotet bleiben. Im Rahmen einer Ist-Analyse ist der Hinweis darauf mit angelegt, dass die Erarbeitung der konkreten Handlungsschritte an Grenzen stößt, wenn nur die formalen Strukturen berücksichtigt werden. Darüber hinaus werden die Argumente gesammelt, welche dafür sprechen, eine weitere tiefgreifendere Analyse in Form einer Netzwerkanalyse der informalen Strukturen vorzunehmen. Diese Argumentation erweist sich gleichzeitig als Begründung für die Methode der sozialen Netzwerkanalyse, die im nächsten Kapitel instrumentalisiert wird.

5.1 Normative Ebene. Terminologiemanagement als spezieller Fall des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements

Auf der normativen Ebene des Terminologiemanagements gilt es, den Zusammenhang zwischen Terminologiemanagement und dem Konzept des I-K-W-Managements aufzuzeigen und die These zu belegen, dass Terminologiemanagement als ein spezieller Fall des I-K-W-Managements angesehen werden kann. Dabei wird Terminologiemanagement ausschließlich in einer unternehmensinternen Praxis thematisiert. Dieser Forschungsweg bedarf einer systematischen Entwicklung der sich aufeinander aufbauenden Thesen, die auf einer definitorischen Auseinandersetzung mit verschiedenen Begriffen basieren. Die diesem Kapitel zu Grunde liegenden Überlegungen fangen mit der Präzisierung des Begriffs Kommunikation und dem Verständnis des Begriffs Terminologie an und basieren auf einer definitorischen Abgrenzung des Terminologiemanagements in Hinblick auf das Konzept des I-K-W-Managements.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass I-K-W-Management durch kommunikative Prozesse konstituiert wird. Die Spezifik der Kommunikation in einem institutionellen Kontext wird auf der Ebene der unternehmensspezifischen Fachsprache (Terminologie) verdeutlicht. Diese drückt sich dadurch aus, dass die Interaktion im unternehmensspezifischen Kontext auf die Notwendigkeit eines zielgerichteten Managements angewiesen ist.

Um diese Aussage zu fundieren, wird im Weiteren auf der normativen Ebene des Terminologiemanagements der Zusammenhang zwischen unternehmensspezifischer Sprache und Terminologie einerseits und Interaktion und Kommunikation andererseits aufgezeigt. Darauf aufbauend wird auf der strategischen und operativen Ebene der unmittelbare Managementzusammenhang (Kontext) verdeutlicht.

5.1.1 Von Kommunikation zu Terminologie

Während im ersten Kapitel dieser Arbeit der Kommunikation eine konstitutive Rolle für eine Organisation oder vielmehr für die Koordination der Unternehmensmitglieder zugeordnet und der kommunikative Ursprung des Vernetzungsphänomens aufgezeigt wurde, kommt es in diesem Kapitel auf die tatsächlichen Mechanismen der Kommunikation an. Eine tiefe Auseinandersetzung mit dem kommunikativen Prozess im Unternehmen beschränkt sich nicht nur auf die Verdeutlichung der Interaktion, sondern bezieht sich unmittelbar auf das Phänomen der Verständigung. Eine tiefgreifende Analyse der Verständigungsprozesse lässt sich in einer konzentrierten Form auf die Fachsprache als solche bzw. auf terminologische Bedeutungseinheiten reduzieren und in einem institutionellen Kontext auf der Ebene des Terminologiemanagements spezifizieren.

Um die Natur der Kommunikation in einem Unternehmenskontext aufzuzeigen, gilt es, zuerst auf den Begriff Interaktion zurückzugreifen. Als eine zweckgerichtete soziale

Beziehung zwischen mindestens zwei Interaktionspartnern⁶⁵³ wird soziale Interaktion als eine kommunikative Handlung formuliert, die über das Medium Sprache oder andere Zeichensysteme erfolgt.⁶⁵⁴

Die soziale Beziehung lässt sich dabei durch drei Aspekte kennzeichnen: durch die *Koorientierung* der Sinnesorgane und Verhaltensweisen, durch die *Koordination* der Aktionen in einer zeitlich strukturierten Ordnung und durch die *Interdependenz von Aktion und Reaktion*.⁶⁵⁵ Darauf basierend werden in der Forschung drei Ebenen der Informationsvermittlung identifiziert, die den Kommunikationsprozess zwischen dem Sender und Empfänger definieren: die Bedeutungsebene, die handlungsrelevante Ebene und die physische Ebene,⁶⁵⁶ die im Grunde genommen strukturelle, prozessuale und technische Aspekte der Kommunikation beschreiben.

Auf der *Bedeutungsebene* erfolgen die verbale und nonverbale Interaktion auf der Basis reziproker Kodierung und Dekodierung der Information vom Sender und Empfänger⁶⁵⁷ (Koorientierung), die unter der spezifischen Verwendung von sprachlichen Zeichen abläuft. Nach der These von Saussure (1967) beinhaltet das sprachliche Zeichen eine Vorstellung, ein Konzept, ein „Lautbild“: Damit besteht das sprachliche Zeichen aus Zeichenform und Zeicheninhalt. Sprachliche Zeichen umfassen verbale, oral oder schriftlich geäußerte Lautzeichen und nonverbale körpersprachliche Äußerungen wie Mimik, Gestik, Bewegungsmuster usw. Ein Wort stellt nicht nur eine Abbildung der Wirklichkeit dar und wird nicht nur als ein Etikett auf das Objekt „geklebt“, sondern erlangt seine Bedeutung durch den Gebrauch und funktioniert wie ein Spiel.⁶⁵⁸

Auf der *handlungsrelevanten* Ebene werden die empfangenen Informationen in Entscheidungen bzw. Handlungen überführt und die Intention und Orientierung des Senders/Empfängers analysiert. Dieser Aspekt der Kommunikation impliziert stets eine Beziehung und lässt sich somit von der Metakommunikation (Kommunikation über die Kommunikation) nicht trennen.⁶⁵⁹ Auf der *physischen* Ebene kommt die physische Basis für den Kommunikationskanal zur Geltung. Dadurch dass auf dieser Ebene die Kommunikation auch über technische Medien stattfindet, wird die Untersuchung der Fehler im Kommunikationsablauf oft auf diese wesentliche Ebene reduziert.

Die soziale Prägung des *Verständigungsphänomens* baut auf den Fähigkeiten zur Einübung von Interaktionsregelmäßigkeiten auf⁶⁶⁰ und integriert die Bedeutungs-, handlungsrelevanten und physischen Ebenen der Kommunikation in einem Prozess. Die

⁶⁵³ Vgl. Staele (1994), S. 288.

⁶⁵⁴ Vgl. Heinemann/Heinemann (2002), S. 13.

⁶⁵⁵ Vgl. Forgas (1999).

⁶⁵⁶ Vgl. Stock (2000).

⁶⁵⁷ Der Begriff „Sender“ wird in der Literatur mit den Begriffen „Kommunikator“, „Sprecher“, „Produzent“, „Adressat“ und der Begriff „Empfänger“ wird dementsprechend mit den Begriffen „Rezipient“, „die verstehende Person“, „Konsument“ und „Adressat“ synonym verwendet.

⁶⁵⁸ Vgl. Wittgenstein (1990).

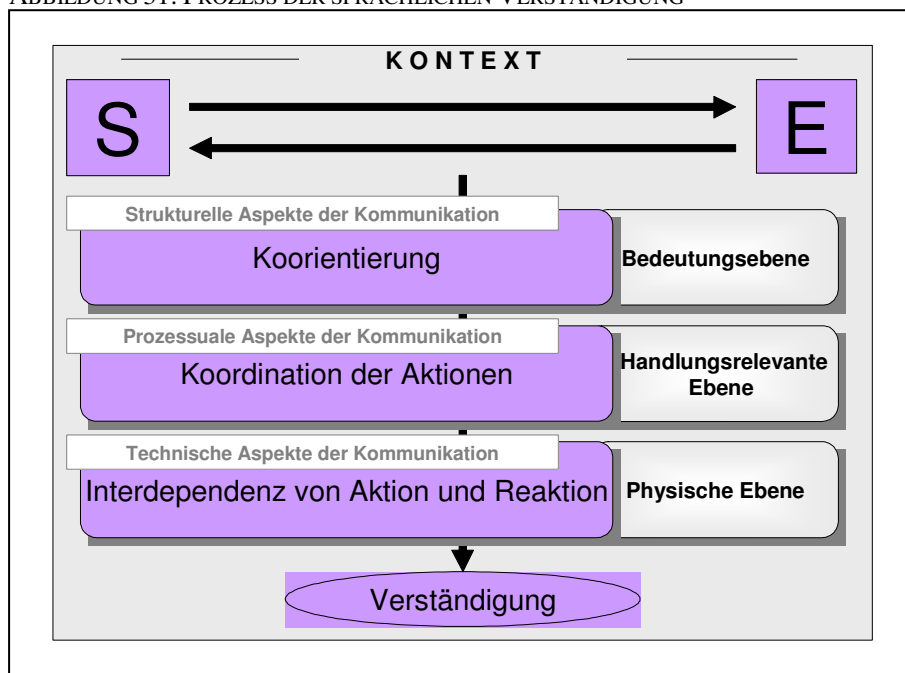
⁶⁵⁹ Vgl. Watzlawick/Weakland (1977).

⁶⁶⁰ Vgl. Männel (2002), S. 352.

sprachlich interagierenden Personen äußern sprachliche Zeichen in einer von ihnen subjektiv als wahr gehaltenen Bedeutung, in einer reziprok aufeinander bezogenen Reihenfolge.⁶⁶¹

Die Verständigung kann erst dann für gelungen erklärt werden, wenn die gemeinte Bedeutung mit der verstandenen Zeichenbedeutung übereinstimmt bzw. die Intention erwartungsgemäß interpretiert wird und eine nachvollziehbare Verhaltensantwort verursacht. Somit wird die sprachliche Verständigung zu einer Sozialhandlung, die sich durch Kontingenz charakterisieren lässt. Kontingenz einer interaktiven kommunikativen Handlung drückt sich dadurch aus, dass nicht nur der Sender frei wählen kann, was er mitteilt oder wie er das Mitzuteilende ausdrückt, sondern auch der Empfänger frei ist darüber zu entscheiden, wie er die Äußerung aufnimmt und zu seinen eigenen Gedanken in Beziehung setzt⁶⁶² (vgl. Abbildung 31):

ABBILDUNG 31: PROZESS DER SPRACHLICHEN VERSTÄNDIGUNG



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Staele (1994) und Männel (2002)

In der Sprechakttheorie von Habermas (1981) wird Verständigung als Ergebnis kommunikativen Handelns als freiwillige, gewaltlose und vernünftige Konsensbildung formuliert, die auf Überzeugungen und einleuchtenden Argumenten, d. h. der kommunikativen Kompetenz der Interagierenden beruht. Während sich Verständigung auf der Ebene der verbalen Äußerungen auf die Auswahl der Wörter oder die lexiko-semantische Ebene und syntaktische Funktion der Aussage bezieht,⁶⁶³ spielen auf der paraverbalen Ebene phonetische Eigenschaften der Äußerungen eine tragende Rolle, wie die Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke, Deutlichkeit der Artikulation, Melodik, Stimmhöhe usw.

⁶⁶¹ Vgl. Watzlawick/Weakland (1977).

⁶⁶² Vgl. Luhmann (1984).

⁶⁶³ Nach der Klassifikation von Schulz von Thun (2005) setzt sich Verständlichkeit aus vier Dimensionen der sprachlichen Gestaltung zusammen: Einfachheit, Gliederungs-Ordnung, Kürze-Prägnanz und zusätzliche Stimulanz.

Auf der Ebene der nonverbalen Kommunikation lässt sich eine Äußerung durch Mimik, Gestik, Körperhaltung usw. kennzeichnen.⁶⁶⁴ Da Informationen als Aussagen über die Wirklichkeit definiert werden, kann davon ausgegangen werden, dass Informationen in Sprache ausgedrückt werden können, d. h. in sprachlichen Zeichen explizierbar sind.⁶⁶⁵

Vor diesem Gedankenhintergrund kann Sprache als „*Gesamtheit aller menschlichen interaktiven Verständigungsprozesse unter Verwendung von Zeichen*“⁶⁶⁶ verstanden werden. Nach Auffassung des sprachphilosophischen Ansatzes von Wittgenstein (1990) werden die Entstehung und Entwicklung der *Bedeutung* der sprachlichen Zeichen (Wörter, Sätze) durch den Gebrauch in der Sprache bzw. soziale Sprachspiele konstruiert.⁶⁶⁷ Die Bezeichnung „Sprachspiel“ soll die Tatsache verdeutlichen, dass die Sprache permanent neu geschaffen wird, indem die Bedeutung von Wörtern erst durch deren Verwendung entsteht.⁶⁶⁸ Soziale Sprachspiele implizieren einerseits eine Gebundenheit zu den sozial vorgegebenen Regeln und andererseits eine Bezogenheit auf einen *Verwendungskontext*. Die Bedeutungsübermittlung in einem Diskurs findet in einem bestimmten sozialen Kontext statt, der die Interaktion bestimmt.⁶⁶⁹

Im Rahmen dieser Arbeit steht gerade der *Verwendungskontext* der Sprache oder die Anwendung des Regelsystems Sprachspiel auf eine konkrete Situation im Mittelpunkt des Interesses. In den Fokus der Untersuchung geraten primär die Sprachaktivitäten in der ökonomischen Praxis, oder vielmehr die Verständigungshandlungen im institutionellen Kontext, die nur aufgrund gruppenspezifischer, gelernter, stabiler Zeichengebrauchsregeln (Kodes) gelingen. Ökonomische Aktivitäten sind die Realisierung spezifischer Interpretationen unter Befolgung der Regeln konkreter ökonomischer Sprachspiele. Als ein Ausdruck von Sprachspielverhalten konstituieren sich ökonomische Handlungen durch ihre semantische Ebene und tragen zum Gelingen der sprachlichen Verständigung bei.⁶⁷⁰ Sowohl die Sprache als auch die Bedeutungsvermittlung müssen im Prozess der Sozialisierung erlernt werden. Diese Tatsache verdeutlicht, dass auch die Sprache einer bestimmten Organisation erlernt werden muss, um das Verständnis der organisationalen Aktivitäten zu erleichtern und die Konstruktion der Realität durch die Sprache zu ermöglichen.⁶⁷¹ In diesem Zusammenhang kann das Konzept einer „*stabilen Ordnung*“ einer Interaktion von Parsons (1951) in Betracht gezogen werden. Die stabile Ordnung einer Interaktion ergibt sich erst dann, wenn das kommunikative Handeln normativ auf die soziale Struktur einer Institution ausgerichtet ist.

⁶⁶⁴ Vgl. Watzlawick/Weakland (1977).

⁶⁶⁵ Vgl. Männel (2002).

⁶⁶⁶ Ebd., S. 434.

⁶⁶⁷ Der Begriff *Bedeutung* sollte an dieser Stelle von dem Begriff *Sinn* abgegrenzt werden. „*Sinn*“ wird auf der Ebene des Diskurses übermittelt, er ist ein sprachlicher Inhalt, der mittels einer Bezeichnung oder Bedeutung ausgedrückt wird, in einem individuellen Diskurs aber über beide hinausgeht und den Einstellungen, Annahmen und Absichten des Sprechers entspricht.

⁶⁶⁸ Vgl. Keller (1994).

⁶⁶⁹ Vgl. Renzl (2007), S. 46.

⁶⁷⁰ Vgl. Männel (2002), S. 508.

Diese Abgrenzung erlaubt es, sich an die im ersten Kapitel belegte These anzuknüpfen, dass Kommunikation in einer Organisation über soziale Netzwerke gewährleistet wird. Das *Verständigungsphänomen*, das eine zentrale Rolle in dem kommunikativen Prozess spielt, wird als soziale Handlung erkannt und im netzwerkspezifischen Kontext einer genauen Betrachtung unterzogen.

Eine entscheidende Rolle für die Auseinandersetzung mit der Fachsprache in einem Unternehmenskontext bietet die Aussage, dass „[...] *maximale Deutlichkeit und Explizithheit zu minimaler Verständlichkeit führen.*“⁶⁷² Diese Feststellung verliert allerdings an ihrem paradoxalen Anspruch, wenn die Kontextdimension berücksichtigt wird. Erst durch einen für die beiden Kommunikationspartner verständlichen Kontext wird jede Mitteilung verständlich. Unter diesem Kontext versteht die kommunikationstheoretische Forschung „[...] *all diejenigen Phänomene der Umwelt, durch deren Wahrnehmung die Adressaten einer Mitteilung den Ausdruck so ergänzen können, dass die Rekonstruktion ermöglicht oder erleichtert wird.*“⁶⁷³

Gerade diese Überlegung, die dem institutionellen Verwendungskontext eine entscheidende Rolle zuordnet, bildet einen fundamentalen Übergang für die Einführung des Themengebiets der Fachkommunikation, Fachsprache bzw. der Terminologie und darauf aufbauend für die Präzisierung des Begriffs Terminologiemanagement. Um sich zuerst dem Begriff Terminologie anzunähern, bedarf es eines kurzen Exkurses in die sprachwissenschaftlichen Grundlagen der Semiotik.⁶⁷⁴ Gerade vor dem Hintergrund des institutionellen Kontextes der Terminologie scheint es angebracht, die weitere Begriffsklärung vorzunehmen und Definitionen von „Begriff“, „Bezeichnung“ und „Terminus“ zusammenzuführen.

Jedem kommunizierenden System (sei es nur eine Person oder ein Wirtschaftsunternehmen oder gar die ganze Gesellschaft, die ganze Kultur) liegt der Austausch von Zeichensystemen zu Grunde.⁶⁷⁵ Zeichen oder Symbole werden oft synonym verwendet und als „*grundlegendste Struktur alles Mentalen*“ beschrieben.⁶⁷⁶ Zeichen werden in der Semiotik als Elemente der physischen Realität definiert, die das kommunizierende, diese Elemente produzierende oder rezipierende soziale Mikro- oder Makrosystem als Signale auffasst, denen es eine Bedeutung zuordnet.⁶⁷⁷

⁶⁷¹ Vgl. Renzl (2007), S. 46.

⁶⁷² Ungeheuer (1982), S. 328.

⁶⁷³ Herrmann/Kienle (2004), S. 53.

⁶⁷⁴ Semiotik ist die Wissenschaft, die die Voraussetzungen und Regularitäten der Produktion und Rezeption von zeichenhaften Äußerungen und Zeichensystemen, die Bedingungen und Strukturen von Zeichen, Zeichensystemen, Kommunikationsprozessen mittels Zeichensystemen und der Kooperation/Interaktion von Zeichensystemen in Äußerungen untersucht (vgl. Titzmann 1993, S. 12).

⁶⁷⁵ Vgl. Titzmann (1993).

⁶⁷⁶ Vgl. Dölling (1993), S. 188.

⁶⁷⁷ Vgl. Titzmann (1993), S. 7.

Die „Realität“, die jedes soziale System für sich selbst aufbaut, wird anhand von „*zeichenhafter Kommunikation*“⁶⁷⁸ konstituiert. Diese Realität lässt sich durch die komplexe Interaktion und Kooperation von mehreren Zeichensystemen charakterisieren. Diese beziehen sich gleichfalls auf die schriftliche und mündliche Kommunikation und lassen sich sowohl explizit (Zeichensysteme der Verkehrsregelung oder Gestik, Mimik, die phonetischen Aussprachevarianten) als auch implizit (terminologische Systeme, künstliche formale Sprachen etc.) erfassen.

In diesem Zusammenhang kommt die sprachliche Bezeichnung oder der „*Begriff*“ zum Tragen, der sich auf die allgemeine sprachliche Ebene bezieht und die Beziehung zu außersprachlichen Gegenständen oder zur außersprachlichen Wirklichkeit verdeutlicht.⁶⁷⁹ Die Bedeutung eines Begriffs entspricht der einzelsprachlichen Ebene, dem sprachlich gegebenen Inhalt einer Einzelsprache:

*„Ein Begriff ist das gemeinsame, das Menschen an einer Mehrheit von Gegenständen feststellen und als Mittel des gedanklichen Ordners (Begreifens) und darum auch zur Verständigung verwenden. Der Begriff ist somit ein Denkelement.“*⁶⁸⁰

Ein Begriff als ein gedankliches Konstrukt eines Gegenstandes wird als eine Denkeinheit definiert. Diese Denkeinheit wird aus einer Menge von Gegenständen unter Ermittlung der diesen Gegenständen gemeinsamen Eigenschaften mittels Abstraktion gebildet.⁶⁸¹ Ein Begriff konstituiert sich somit auf drei Ebenen: auf der intentionalen Ebene, die den Begriffsinhalt verdeutlicht, auf der Zeichenebene, die die Benennung thematisiert, und auf der extensionalen Ebene, auf welcher der Begriffsumfang festgelegt wird.⁶⁸² Sprachliche Symbole der Begriffe werden als „Benennungen“ oder „Termini“ aufgefasst, indem eine Benennung als Wortelement die kleinste bedeutungstragende Gestalteinheit im Sprachsystem darstellt.⁶⁸³

Diese Komplexität spiegelt die allgemeine Terminologielehre wider, die als „*Wissenschaft von den Begriffen und ihren Bezeichnungen in den Fachsprachen*“⁶⁸⁴ definiert wird und sich „[...] zwischen *Diskurs, Interkulturalität, Interdisziplinarität, Informationslawine, Begriffsdynamik der Wissenschaften, Informalisierung der Kommunikation und der Komplexität der Lebenswelt in ihren täglichen Herausforderungen und konkreten Ziel- und Zweckformulierungen befindet.*“⁶⁸⁵

Terminologie kann als epistemisch-informationell-kommunikatives System aufgefasst werden, das eine komplexitätsreduzierende Funktion hat. Ein Terminologiesystem weist nach pragmatisch festlegbaren Kriterien (Funktionen, Ziele, Zwecke) bestimmte Organisationsprinzipien auf, indem die primäre Bezugseinheit als die terminologische Einheit

⁶⁷⁸ Vgl. Titzmann (1993), S. 12.

⁶⁷⁹ Vgl. Gercken (1999).

⁶⁸⁰ Vgl. Wüstner (1991), S. 29.

⁶⁸¹ Vgl. E DIN 2342 2004, S. 4.

⁶⁸² Vgl. Hellmuth (1997) in Anlehnung an Wedekind (1980).

⁶⁸³ Vgl. Wüstner (1991); Lauren et al. (1998).

⁶⁸⁴ Vgl. E DIN 2342 (2004), S. 13.

(als Entsprechungsrelation zwischen Begriff und Repräsentation) aufzufassen ist.⁶⁸⁶ Es ist eine strukturierte Gesamtheit von Begriffen und deren Repräsentationen in einem Fachgebiet.⁶⁸⁷ Die Polydimensionalität der Terminologiesysteme spiegelt sich dabei darin wider, dass ein Begriff gleichzeitig ein Ober- oder/und Unterbegriff eines anderen Begriffs sein kann und somit gleichzeitig eine Vielzahl ontischer Hypothesen über die Organisation des betreffenden Realitätsausschnittes repräsentiert.⁶⁸⁸ Terminologien, als die in begrifflicher Systematik erfassten Fachwortschätze einzelner Fachgebiete oder Begriffsbeziehungen, bilden die Grundlage für die folgenden Funktionen: Wissensordnung (Begriffsklassifikation), Übertragung von Wissensinhalten von einer Sprache in andere Sprachen (Fachsprachenvermittlung über Dolmetschen und Übersetzen), Formulieren, Kondensieren und Suche von Fachinformationen sowie Aufbau von Wissensbanken und wissensbasierten Systemen.⁶⁸⁹

Terminologie kann als Teil der Sprache in einem Fachgebiet und somit als ein Teil der Fachsprache verstanden werden. Fachsprache ist dabei „[...] *der auf eindeutige und widerspruchsfreie Kommunikation im jeweiligen Fachgebiet gerichtete Bereich von Sprache, dessen Funktionieren durch eine festgelegte Terminologie entscheidend unterstützt wird.*“⁶⁹⁰ Terminologie ist dabei „[...] *das Begriffs- und Benennungssystem eines Fachgebietes, das alle Fachausdrücke umfasst, die allgemein üblich sind und sich durch ihre feste, in einer Definition zusammengefasste Geltung auszeichnen.*“⁶⁹¹ Vor diesem Hintergrund wird einem terminologischen System eine kommunikative Funktion zugeschrieben.⁶⁹²

Terminologie bezieht sich somit in erster Linie auf die schriftliche Sprache, die sich durch bewusste Gestaltung, systematische Bearbeitung, Einheitlichkeit und relative Stabilität kennzeichnen lässt.⁶⁹³ An diesem Zusammenhang lässt sich der Verwendungskontext bei der schriftlichen Kommunikation in einer Organisation konkretisieren: Das geäußerte Zeichen wird in diesem Fall in dem Verwendungskontext benutzt, der aus dem gesamten Textumfeld einer Organisation besteht. Dieser Verwendungskontext wird durch die für diesen institutionellen Kontext geltenden Sprachspielregeln bestimmt. Schriftliche Kommunikation eines Unternehmens, d. h. ein spezifischer unternehmensspezifischer Schreibstil soll außerdem auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abgestimmt sein und zum harmonischen Erscheinungsbild des Unternehmens beitragen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich behaupten, dass Terminologie ohne Kommunikation (sprachliche oder semiotische Ebene des Diskurses) ohne Wissen (Begriffe, oder semantische

⁶⁸⁵ Vgl. Budin (1996).

⁶⁸⁶ Vgl. ebd., S. 125.

⁶⁸⁷ Vgl. ebd., S. 453.

⁶⁸⁸ Vgl. ebd.

⁶⁸⁹ Vgl. Galinski/Nedobity (1987), S. 274.

⁶⁹⁰ Arntz/Picht (1991), S. 10.

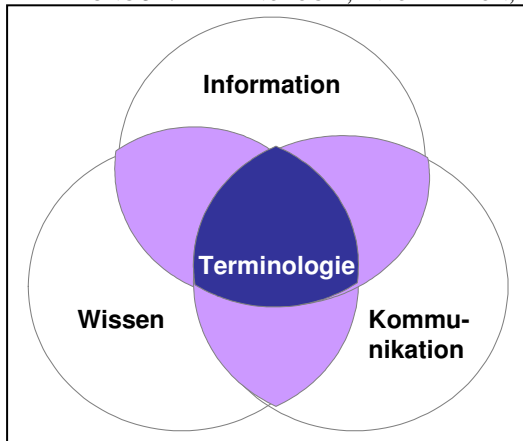
⁶⁹¹ Vgl. Wüstner (1991).

⁶⁹² Vgl. Budin (2006), S. 454.

⁶⁹³ Vgl. Hellmuth (1997), S. 11.

Ebene des Diskurses) sowie ohne Information (Wissenstransfer, Datenaufnahme aus der Umwelt) undenkbar ist. Umgekehrt sind die drei genannten Bereiche im Bereich des fachlichen Handelns in einem institutionalisierten Kontext unmöglich ohne Terminologie.⁶⁹⁴ Dieser Zusammenhang wird in Anlehnung an Budin (1996) als Diagramm dargestellt, in dem sich die drei Kreise (Wissen in kognitiver und epistemischer Sicht, Information und Kommunikation) überlappen: Nur dieser Überlappungsbereich kann als Terminologie bezeichnet werden (vgl. Abbildung 32):

ABBILDUNG 32: TERMINOLOGIE, INFORMATION, KOMMUNIKATION UND WISSEN



Quelle: Budin (1996)

Die These, dass ein Terminologiesystem als eine Bündelung bestimmter Eigenschaften des Wissens-, Kommunikations- und Informationssystems aufgefasst werden kann, ist im Rahmen dieser Arbeit äußerst wichtig. Es ist darüber hinaus von Bedeutung, weil es erlaubt, eine Brücke in den Themenbereich Terminologiemanagement zu schlagen und dessen Integration in das I-K-W-Management zu begründen.

5.1.2 Von Terminologiearbeit zu Terminologiemanagement

Den Ausgangspunkt für die Vorstellung des Konzepts des Terminologiemanagements bildet die These, dass Organisationen im Laufe der Zeit eine eigene Sprache entwickeln und dadurch als Sprachensysteme betrachtet werden können. Ein Sprachsystem zeichnet sich durch permanente Entwicklung bzw. Flexibilität aus, indem es zulässt, dass eine Entwicklung von neuen Wörtern und/oder Bedeutungen permanent stattfindet:⁶⁹⁵

„Language and meaning may be modified due to modifying existing meanings, and introducing new words, or combining both of these elements. Modification of words happens through social interactions in groups.“⁶⁹⁶

So können existierende Termini modifiziert und einer neuen Bedeutung angepasst werden, wie zum Beispiel die Benennung „Motorhaube“ mit der Benennung „Frontklappe“ in einer Reparaturanleitung ersetzt wird, um eine flexible Platzierung des Motors zu

⁶⁹⁴ Vgl. Budin (1996).

⁶⁹⁵ Vgl. Krogh et al. (1996).

verdeutlichen. Aus denselben Überlegungen wurde „Handschuhfach“ durch eine erweiterte Funktion als „Ablagefach“ und „Windschutzscheibe“ als „Frontscheibe“ bezeichnet. Eine weitere Manifestierung der Entwicklung der Sprache stellt das Phänomen der Schaffung einer neuen Bedeutung eines bereits existierenden Worts dar, wie es bei dem Terminus „Cupholder“ der Fall ist. Auch die Entstehung von neuen Wörtern, die eine neue Bedeutung artikulieren müssen, wie bei dem Terminus „Drehstromgenerator“, findet im Prozess der sprachlichen Entwicklung statt. Diese Entwicklung wird in einen engen Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Entwicklung gebracht: Es ist die sprachliche Bewältigung der sich ständig veränderten Umwelt, die einen ununterbrochenen Ausbau des Wortschatzes fordert.⁶⁹⁷

Diese Entwicklung der Fachsprache findet insbesondere in den Unternehmen statt, die sehr sensibel auf Innovationen reagieren (müssen). In der Terminologie von solchen Unternehmen wird das aktuelle Fachwissen immer neu manifestiert. Von Terminologiemanagement kann erst dann die Rede sein, wenn festgestellt wird, dass das Fachwissen im Unternehmen in Form einer betrieblichen Terminologie mehrdeutig, inkonsistent und unvollständig definiert ist, unterschiedliche Begriffe synonym verwendet werden und auf viele, nicht standardisierte und nicht harmonisierte Informationssysteme verteilt sind. Anderes formuliert fängt Terminologiemanagement mit der Feststellung des Handlungsbedarfs an.

An dieser Stelle scheint es angebracht, die in der Fachliteratur herrschende Diskrepanz zwischen den Begriffen Terminologiearbeit und Terminologiemanagement zu verdeutlichen.

Den Ausgangspunkt hierfür bilden die Standardisierung und Vereinheitlichung der Sprache zur Schaffung einer unternehmensweiten Verständigung. Ein effektiver Einsatz von „Sprache als Verständigungsmittel“ hängt von einem ausreichenden Bestand an gemeinsam konventionalisierten Zeichenbedeutungen ab.⁶⁹⁸ Der Weg zur Schaffung der Verständigung liegt somit über Standardisierung auf der Bedeutungsebene der Fachkommunikation, die als Reduzierung der Komplexität durch Verringerung und Vereinheitlichung der Variationsvielfalt aufgefasst wird:

„Harmonisierungs-, Normierungs- und Standardisierungsbestrebungen bei Wörtern und Sachen (Produkten, Normen und Termini als Sprach- und Begriffsnormen) sind ein bewährtes technokratisches Instrument zur Effektivierung der Informationsübermittlung, aber auch zur Kontrolle der Lebenswirklichkeit und zur Beschneidung ihrer Vielfalt.“⁶⁹⁹

Terminologiearbeit trägt zur Schaffung der *Textverständlichkeit* bei. Um diesen Gedankengang zu verdeutlichen, scheint es an dieser Stelle angebracht, die Grundzüge der Textverständlichkeit zu erwähnen, die weiterhin der Aufstellung der Qualitätsmerkmale des Terminologiemanagements zu Grunde gelegt werden.

⁶⁹⁶ Renzl (2007), S. 49.

⁶⁹⁷ Vgl. Keller (1994).

⁶⁹⁸ Vgl. Budin (1998).

⁶⁹⁹ Bungarten, (1998), S. 28.

Eine reibungslose, unaufwändige und automatische Textrezeption, die als Grundlage für die Umsetzung in adäquate praktische Handlungen dient, bezieht sich auf die sprachlich-stilistische Optimierung des Textes auf Text-, Satz- und Wortebene. Mit dem Aufbau des kognitiven Rahmens wird die hierarchisch aufgebaute Struktur eines fachlichen Textes angestrebt, die an das bereits vorhandene Wissen anknüpft. Zur Schaffung einer besseren Textverständlichkeit auf der Textebene dienen in ihrer Gesamtheit die Vorstrukturierungen (allgemein einführende Informationen), sequentielle Organisation (die hierarchisch geordnete Aufeinanderfolge), Zusammenfassungen, Hervorhebungen und Unterstreichungen, Überschriften, Lernzielangaben und Analogien zur Verdeutlichung komplexer Zusammenhänge.⁷⁰⁰ In einem weiteren Schritt wird der Text mit Erläuterungen, Erklärungen, Ergänzungen und Beispielen angereichert, wodurch die kognitive Struktur ausdifferenziert wird.

Auf der Ebene des Satzes stehen die Satzstruktur (Vermeidung von Schachtelsätzen etc.), beschränkte Satzlänge, Favorisierung des Verbalstils und Aktivstils, Beachtung der besonderen Satzstruktur bei Handlungsanweisungen wie anwenderorientierten Formulierungen, Nichtverwendung von Passivkonstruktionen und Höflichkeitsfloskeln etc. im Mittelpunkt.

Auf der Wortebene stehen die Einfachheit, Auswahl bekannter Wörter, Vermeidung von Fremdwörtern und langen Wortzusammensetzungen und Bindestrichen für die Textverständlichkeit. Präzision bei der Verwendung eindeutiger Wörter (Termini), Kürze und Prägnanz mittels der Vermeidung von Füllwörtern, Sinnverdoppelungen, weitschweifigen Formulierungen und unnötigen Adjektiven und Adverbien tragen auch zur Textverständlichkeit bei. Diesem Zweck dient auch ein vorsichtiger Umgang mit Fachjargon (Erklärung in einem Glossar, Vermeidung von Synonymen) und Abkürzungen (grundsätzliche Vermeidung und Erklärung).⁷⁰¹

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur auf den Begriff Terminologearbeit zurückgegriffen, die als „[...] auf der Terminologielehre aufbauende [...] Bearbeitung [...], Darstellung oder Verbreitung von Terminologie sowie Einarbeitung von Terminologie in Texte“ formuliert wird.⁷⁰² Die so genannte „strenge“ Terminologearbeit befasst sich mit der Abgrenzung jedes Begriffs von seinen benachbarten Begriffen sowie von den Begriffen, die durch die Homonymie ihrer Benennung dargestellt werden.⁷⁰³ Terminologearbeit lässt sich als lexikografischer Arbeitsprozess definieren, dessen Fokus auf der präzisen Dokumentierung der Bedeutungsvielfalt lexikalischer Einheiten liegt.⁷⁰⁴

Während sich die *deskriptive* Terminologearbeit auf die Erfassung der im Gebrauch befindlichen Terminologie bezieht, legt darauf aufbauend die *präskriptive* Terminologearbeit

⁷⁰⁰ Vgl. Christmann/Groeben (1996).

⁷⁰¹ Vgl. Schulz von Thun (2005).

⁷⁰² DIN 2342 (1992), S. 4.

⁷⁰³ Vgl. Galinski/Nedobity (1987), S. 275.

⁷⁰⁴ Vgl. Budin (2006).

eindeutige Beziehungen zwischen Benennungen und Begriffen fest. Diese punktuellen Untersuchungen, die in Begriffsfeldern dargestellt werden, lassen sich als *funktionale* Terminologearbeit bezeichnen. Das Ziel einer *systematischen* Terminologearbeit ist vor diesem Hintergrund, eine umfassende und vollständige Terminologiesammlung eines Fachgebietes zu erarbeiten und in einem Begriffssystem darzustellen.⁷⁰⁵

Dadurch dass über Terminologien die Verknüpfung von Daten mit Begriffssystemen über Terminologiedokumentation erfolgt, liegt es nahe, dass die Erarbeitung, Erfassung und Wartung hochwertiger terminologischer Einträge aufwendig sind und in Bezug auf wissensrelevante Daten nur durch Fachleute in einer Terminologiedatenbank erfolgen können.⁷⁰⁶ Praktische Terminologearbeit wird anhand von Terminologieverwaltungssystemen gewährleistet, die das Anlegen einer Terminologiedatenbank, Such- und Filterfunktion innerhalb einer Datenbank und Import- und Exportfunktion von terminologischen Daten beinhalten. Die Terminologieverwaltungssysteme leisten eine unterstützende Funktion bei der Erstellung und Pflege abteilungs- oder bereichsspezifischer Terminologie (vgl. Tabelle 11).

Die Aufgaben der Terminologearbeit spiegeln sich im Terminologieregelkreis nach Budin (2006) wider. Dieser beinhaltet zuerst die Phase der Projektplanung bzw. die Designerphase, welche den Rahmen der Terminologearbeit präzisiert. Diese Phase geht in die Phase der Identifikation der Sprachressourcen über, indem die Identifikation neuer Terminologie in Anlehnung an die international geltenden Normen (DIN, ISO) stattfindet.

TABELLE 11: GEGENSTAND DER TERMINOLOGIEARBEIT

Gegenstand der Terminologearbeit	
Ziel	Aufgaben
Schaffung der Textverständlichkeit	<p><i>Deskriptiv und präskriptiv:</i> Schaffung der Voraussetzungen für Textverständlichkeit; Standardisierung der Terminologie: Schaffung der Einheit der Sprache:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terminus Kandidaten identifizieren, manuell oder automatisch (maschinengestützt) extrahieren, zusammenstellen. (In klassischen Datenbanken, in speziell für terminologische Zwecke gestalteten Terminologieverwaltungssystemen oder in sprachtechnologisch kodierten Repositorien und Sprachressourcen.) • Terminus Kandidaten zielgruppengerecht abstimmen und erfassen, Definitionen erstellen, • Begriffssysteme erstellen und deren Anwendung gewährleisten, Kontext darstellen, Bildmaterial einfügen, nicht erwünschte Benennungen ausgrenzen bzw. Synonyme benennen und verwalten, Status der Benennung bzw. die Vorzugsbenennung festlegen, Quellenangaben sichern.
	<p><i>Funktional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integration der Terminologie in Sprachsysteme gewährleisten (Corpusanalyse, automatische Extraktion von Fachtermini aus Texten etc.) • Den Mitarbeitern und externen Personen (Kunden, Lieferanten, Dienstleistern) die Terminologiedaten zielgruppengerecht aufbereitet zur Verfügung stellen.

⁷⁰⁵ Vgl. Arntz/Picht (1991).

⁷⁰⁶ Vgl. Galinski/Nedobity (1987), S. 280.

	<p><i>Systematisch:</i> Standardisierung, Harmonisierung und Normung der Terminologie; Zusammenstellung und Analyse von Sprachressourcen: Identifizierung relevanter Terminologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den Terminbestand in einer Datenbank erfassen, einschließlich der Daten, die für bestimmte Verwaltungszwecke und Benutzergruppen notwendig sind. • Terminologiedatenbanken warten, • Thesauri und andere Wissensorganisationssysteme gestalten unter Berücksichtigung international vereinbarter Normen (ISO 12620), • Attribute definieren und zuordnen, • Terminologiedatenbanken anwenden.
--	---

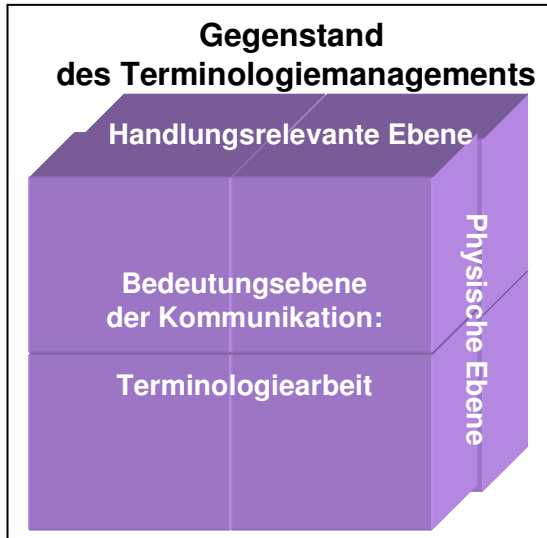
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Arntz/Picht (1991), Zerfaß (2008), Budin (2006) und

http://www.termsolutions.de/fileadmin/user_upload/Tekom_TS_Acro_final_RH.pdf

Die Phase der Revision, Aufbereitung und Verbreitung, die qualitätssichernde Maßnahmen weitgehend impliziert, lässt sich als eine breite Schnittstelle zum Terminologiemanagement kennzeichnen. Diese Phase korrespondiert mit der Phase der Nutzung, in der die Qualität der terminologischen Einträge in Hinblick auf die Korrektheit, Konsistenz und Aktualität in der Praxis verifiziert wird. Diese Phase der Terminologearbeit geriet allerdings weitgehend in den Fokus des Terminologiemanagements.

In Anlehnung an die mehrdimensionale Konstituierung eines Verständigungsprozesses soll an dieser Stelle die Tatsache betont werden, dass die Aufgaben der Terminologearbeit ausschließlich die Bedeutungsebene der fachlichen Kommunikation weitgehend abdecken, ohne sich jedoch auf die anderen Ebenen der Kommunikation tiefgreifend zu konzentrieren. Das grundlegende Anliegen der vorliegenden Arbeit ist darauf aufbauend die These zu verdeutlichen, dass Terminologiemanagement über den Rahmen der einfachen Sprachgestaltung hinausgeht. Auf dem Wege zur Schaffung der Verständigung über die Bedeutungsebene hinaus, mit welcher sich gerade die Terminologearbeit auseinandersetzt, instrumentalisiert das Terminologiemanagement die handlungsrelevante und die physische Ebene der Kommunikation im institutionellen Kontext. Ein Handlungsbedarf für Terminologiemanagement wird in erster Linie dadurch erkennbar, dass sich die Fachsprache im Unternehmen durch Synonymie, Uneinheitlichkeit, Mehrdeutigkeit und Inkonsistenz kennzeichnen lässt. Durch eine Standardisierung der fachlichen Begriffe im Rahmen der Terminologearbeit werden nur die Wirkungen behoben, ohne dass das tatsächliche Problem erkannt wird. In einer medizinischen Sprache ausgedrückt, werden mit reiner Terminologearbeit nur die Symptome der Krankheit verarztet, ohne dass die Ursachen erkannt und geheilt werden. Die Schaffung der Textverständlichkeit wird an dieser Stelle nur als ein integrierter Bestandteil des Terminologiemanagements postuliert. Diese Annahme wird anhand einer grafischen Darstellung (Abbildung 33) verdeutlicht:

ABBILDUNG 33: TERMINOLOGIEARBEIT VS. TERMINOLOGIEMANAGEMENT



Quelle: eigene Darstellung

Eine kontinuierliche Terminologiearbeit lässt sich als ein konstitutiver Prozess des Terminologiemanagements erfassen: Das Terminologiemanagement als ein übergreifender Prozess soll einerseits dafür sorgen, dass die Wissensexperten in ihrer Arbeit auf einen festen Bestand von definierten und standardisierten Termini zurückgreifen können. Andererseits soll das Terminologiemanagement die Möglichkeit für die Erfahrungsträger gewährleisten, das Wissen durch die verbale Kommunikation auszutauschen. Im Rahmen des Terminologiemanagements sollen die Qualitätskriterien der Terminologiearbeit festgelegt und sichergestellt werden.

Dieser Fokus lässt sich in der Definition von Budin (2006: 453) wiedererkennen, in der Terminologiemanagement als jegliche Art von zielgerichtetem Umgang mit terminologischer Information formuliert wird, der die aktive Gestaltung von Sprache auf lexiko-semantischer Ebene mit dem Ziel der Optimierung fachbezogener Kommunikationsprozesse umfasst. Terminologiemanagement bezieht sich auf kontinuierliche Verständigungsprozesse⁷⁰⁷ und wird dadurch zu einem Mittel der effektiven Führung der Geschäftsprozesse, dass die Interpretation hochwertiger Daten auf einer einheitlichen Basis erfolgt. Aus der Sicht der Mitarbeiter lässt sich Terminologiemanagement als Mittel zur besseren Organisation der Arbeitsverhältnisse und des Arbeitsvollzugs kennzeichnen.⁷⁰⁸ Diese Ansatzpunkte verdeutlichen, inwieweit Terminologiemanagement deutlich mehr als Terminologiearbeit ist. Anhand dieser Abgrenzung lässt sich aufzeigen, dass manche Definitionen des Terminologiemanagements undifferenziert formuliert sind. Terminologiemanagement wird als eine weitere Form von Sprachentechnologie aufgefasst, mittels derer die Verwendung von Fachbegriffen im gesamten globalen Unternehmen standardisiert wird:

⁷⁰⁷ Vgl. Hellmuth (1997), S. 43.

⁷⁰⁸ Vgl. ebd.

„Terminologiemangement umfasst die Planung, Steuerung und Organisation der in einer spezifischen Bedeutung kontrolliert verwendeten Wörter und Fachausdrücke eines Fachgebiets.“⁷⁰⁹

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird jedoch behauptet, dass sich Terminologiemangement über die Schaffung der Textverständlichkeit hinaus viel mehr auf die Schaffung von Prozessen und Instanzen zur unternehmensweiten Terminologieerfassung und -normierung bezieht.⁷¹⁰

Zusammenfassend lässt sich die wichtigste Schlussfolgerung aus den obigen Überlegungen folgenderweise formulieren: Im Vergleich zu Terminologiearbeit beschäftigt sich Terminologiemangement mit der Untersuchung der wahren Gründe der fehlenden Verständigung und sucht nach Möglichkeiten der Problemlösung nicht nur auf der sprachlichen Ebene.

5.1.3 Gründe für fehlende Verständigung und deren Überwindung

Dadurch dass sich der Verständigungsprozess auf drei Ebenen entfaltet (Bedeutungsebene, handlungsrelevante Ebene und physische Ebene), sollen die Gründe für eine fehlende Verständigung gerade auf diesen drei Ebenen identifiziert werden.

Sprachliche Zeichen lassen sich durch Vieldeutigkeit kennzeichnen und werden in unterschiedlichen Sprachspielen, d. h. in unterschiedlichen Handlungssituationen unterschiedlich verwendet. Diese Tatsache kann auf der Bedeutungsebene der Kommunikation als die wichtigste Ursache für fehlende Verständigung genannt werden.⁷¹¹ Fehlende Verständigung auf der Bedeutungsebene kann auf die folgenden sprachlichen Phänomene zurückgeführt werden, die als natürliche Bestandteile der Sprache, ihrer Verwendung und Evolution bezeichnet werden:⁷¹²

- Synonymie: Repräsentation eines Begriffs durch mehrere Benennungen
- Polysemie: Repräsentation einer Benennung durch mehrere Begriffe
- Homonymie: äußerliche, aber nicht inhaltliche Ähnlichkeit der Benennungen⁷¹³

In einem unternehmensspezifischen Kontext jedoch lassen sich Synonymie, Inkonsistenz und Mehrdeutigkeit der Fachsprache als die Insellösungen-Problematik betrachten. Auf der Handlungsebene der Kommunikation lassen sich die Ursachen für die mangelnde Verständigung in Zusammenhang mit situationsferner Kommunikation bringen. Diese drückt sich dadurch aus, dass ein falsch interpretierter Verwendungskontext der Zeichenverwendung Kommunikationsdefizite und Kommunikationsprobleme verursachen kann.⁷¹⁴ Situationsferne Kommunikation bezieht sich auf Gegenstände oder Ereignisse, die zeitlich zurück oder in der Zukunft liegen, räumlich vom wahrnehmbaren Verwendungskontext getrennt sind und/oder

⁷⁰⁹ Hellmuth (1997), S. 43.

⁷¹⁰ http://www.termsolutions.de/fileadmin/user_upload/Tekom_TS_Acro_final_RH.pdf, Zugriff: 12.12.06.

⁷¹¹ Vgl. Männel (2002).

⁷¹² Vgl. Keller (1994).

⁷¹³ Vgl. Arntz et al. (2004), S. 126 ff.; Herzog/Mühlbauer (2007).

⁷¹⁴ Vgl. Männel (2002).

(gerade deswegen) einen abstrakten Charakter aufweisen und dadurch durch individuelle Sprachzeichen und Verwendung in individuellen Sprachspielen (unterschiedliche Sprachgebrauchsgeschichte) geprägt sind. Gerade die Struktur vom telefonischen oder rein schriftlichen Kontakt ist von Natur aus so angelegt, dass die Überlappung der situativen Umwelt von Sender und Empfänger sehr gering ist.⁷¹⁵

Eine noch tiefer gelegene Kommunikationsproblematik auf der Handlungsebene lässt sich in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der mikropolitischen Nutzung der strategischen Ressource Wissen beobachten. Diese mikropolitischen Handlungen wie Verbreitung von falschem Wissen, das Vortäuschen von Nichtwissen, das Abblocken und die Nicht-Geheimhaltung von Wissen⁷¹⁶ schließen das Gelingen von Verständigung aus. Die Filterung der Informationen im Entscheidungsprozess aus taktischen Gründen kann vor diesem Hintergrund als eine Kommunikationsbarriere bezeichnet werden.⁷¹⁷ Nach dem Prinzip der asymmetrischen Information können im Zuge des wirtschaftlichen Handelns bestimmte Personen vom Erwerb bestimmter Informationen ausgeschlossen und durch falsche Informationen aus opportunistischen Gründen „desinformiert“ werden.⁷¹⁸ Männel (2002) weist darauf hin, dass durch die mangelhafte Beobachtbarkeit der räumlich entfernten Aktivitäten stets „[...] ein Kontrollproblem entsteht, das nur durch Vertrauen, Vertrauensäquivalente oder aufwendigere Kontrollsysteme gelöst werden kann.“⁷¹⁹

Die Berücksichtigung der ersten beiden Ebenen ist ausschlaggebend für die Nachverfolgung der Kommunikationsprobleme auf der physischen Ebene, die ein Hindernis auf dem Weg zur Schaffung der Verständigung darstellen können. Eine unzureichende technische Unterstützung und technische Barrieren bei der Übertragung der Information führen zu Un- und Missverständnissen, Informationsüberflutung,⁷²⁰ Verlust, Zurückhalten der Information und spiegeln sich sowohl auf der Bedeutungs- als auch auf der Handlungsebene wider. Die Komplexität der Kommunikationsprobleme lässt sich in Tabelle 12 darstellen:

TABELLE 12: KLASSIFIKATION DER KOMMUNIKATIONSPROBLEME

Kommunikationsaspekte	Kommunikationsebene	Kommunikationsprobleme	Beschreibung der Kommunikationsprobleme
Strukturelle Aspekte der Kommunikation	Koordinierung Bedeutungsebene	Un-/ Missverständnis der Information	Synonymie, Mehrdeutigkeit, Inkonsistenz der Fachsprache
Prozessuale Aspekte der Kommunikation	Koordination der Aktionen Handlungsebene	Zurückhaltung der Information	Informationen werden nicht bereitgestellt bzw. nicht weitergeleitet
		Ablehnung der Information	Das „Abblocken“ oder das Vortäuschen von Nichtwissen

⁷¹⁵ Vgl. Männel (2002).

⁷¹⁶ Vgl. Nienhüser (1998), S. 299 ff.; Strasser/Titus (1987).

⁷¹⁷ Vgl. Pettigrew (1972).

⁷¹⁸ Vgl. Strasser/Titus (1987).

⁷¹⁹ Vgl. Männel (2002), S. 545.

⁷²⁰ Vgl. Driver/Streifert (1969).

		Ignorierung der Information	Die empfangenen Inhalte werden in keine Handlung überführt
		Manipulation der Information	Bewusste Informationsverfälschung bei dem Senden; Nicht-Geheimhaltung von Wissen
		Filterung der Information	Mikropolitische Vorenthaltung strategisch relevanter Informationen
Technische Aspekte der Kommunikation	Interdependenz von Aktion und Reaktion Physische Ebene	Informationsüberflutung	Überlastung des Empfängers mit Informationen
		Un/Missverständnis der Information	Die Botschaft bzw. die Intention des Senders wird durch eine unzureichende technische Unterstützung nicht/falsch verstanden.
		Zurückhalten der Informationen	Technische Barriere der Übertragung der Information
		Verlust der Information	Der Empfänger erhält die Information nicht, trotz der Einwilligung des Senders
		Manipulation der Information	Unbewusste Informationsverfälschung beim Senden

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Staele (1994), Männel (2002) und Nienhüser (1998)

Die Klassifikation der Kommunikationsprobleme macht deutlich, dass die Terminologearbeit in erster Linie die Bedeutungsebene der Kommunikation thematisiert. Ein Versuch, ein fehlendes Verständnis auf dieser Ebene langfristig zu beheben, geht aber über den Rahmen der Terminologearbeit hinaus und bedarf eines Überganges in die handlungsrelevante und physische Ebene der Kommunikation. Dieser Schritt sollte mit der Einbeziehung eines Managementinstruments erfolgen. Denn alleine die Vereinheitlichung der Unternehmenssprache, die von einer Person betrieben wird, würde nicht ausreichen, um die illustrierte Komplexität der Problematik langfristig zu beheben.

Die Terminologearbeit ist auf die „*Notwendigkeit der Gruppenarbeit*“⁷²¹ angewiesen, die als eine (interdisziplinäre) Kooperation zwischen Spezialisten aus den betreffenden Fachgebieten und falls notwendig mit unterschiedlichen Wissenshintergründen zu verstehen ist. Diese Zusammenarbeit baut sich zugleich auf einer linguistischen Expertise auf. Die Organisation, Koordination und Steuerung dieser Kooperation lassen sich über den Rahmen der Terminologearbeit hinaus betrachten. Gerade aus diesem Grund wird Terminologie-management in Hinblick auf dessen strategische und operative Ziele und Aufgaben diskutiert und somit in Zusammenhang mit dem I-K-W-Management gebracht. Um diesen Zusammenhang zu fundieren, erscheint es wichtig, auf das Vernetzungsphänomen zurückzugreifen. An dieser Stelle gilt es, die These zu verdeutlichen, dass die Verständigungsprobleme aus der Netzwerkperspektive betrachtet werden können.

Die formale Struktur des Kommunikationsnetzwerks, insbesondere die Anzahl der Beteiligten, die Struktur des Kommunikationsumfeldes und der Integrationsgrad bzw. die Führungszentralisation sind ausschlaggebend für die Gewährleistung der *Verständigung* im Rahmen der Fachkommunikation. Bei einer großen Anzahl von Beteiligten steigt die Gefahr,

⁷²¹ Vgl. DIN 2339.

dass die Kommunikation nicht gezielt verläuft: Auf der Bedeutungsebene entstehen zahlreiche unabgestimmte Benennungen, auf der Handlungsebene steigt das Ausmaß der situationsfernen Kommunikation, das das Risiko einer erschwerten Koordinierung in sich birgt. Bei einem großen Netzwerk kann sich die Situation andererseits dadurch verschlechtern, dass auf der physischen Ebene die Interdependenz von Aktion und Reaktion gestört wird. Die Ursachen dafür sind zum Beispiel die Überlastung des Empfängers mit Informationen und die Verfälschung der Botschaft und der Intention des Senders durch eine unzureichende technische Unterstützung.

Auf dem Wege zu einer tiefgreifenden Klärung der Ursachen der Kommunikationsprobleme kommt der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur eine kritische Rolle zu. Eine gestörte Koordination der Aktionen auf der Handlungsebene, die dazu führt, dass Informationen bewusst zurückgehalten, abgelehnt, ignoriert oder gar manipuliert werden, lässt sich durch eine schwache Ausprägung der Netzwerkorientierung bzw. Wissensfreundlichkeit der Unternehmenskultur erklären. Die Analyse der Verständnisproblematik auf der physischen und handlungsrelevanten Ebene der Kommunikation in einem Unternehmen lässt sich darüber hinaus in einen Zusammenhang mit den Erfolgsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur bringen. Die Verständigung zwischen Kommunikationspartnern in einem Unternehmen ist erst durch die Berücksichtigung des Vernetzungsphänomens erreichbar.

Netzwerkübergreifende Kommunikation aufgefasst als intensive Kommunikationsbeziehungen zu dem weiteren unternehmerischen Umfeld sowie die Entwicklung der Netzwerkkompetenz, die Bereitschaft für die Wissensteilung, die auf der Balance zwischen Vertrauen und Motivation basieren, lassen sich zu den Erfolgsfaktoren des Terminologiemanagements rechnen.

5.1.4 Gegenstand des Terminologiemanagements aus der Perspektive des I-K-W-Managements

In diesem Unterkapitel gilt es, die genaueren Schnittstellen zwischen Terminologiemanagement und Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement aufzuzeigen, um diese im Weiteren in Ziele und strategische und operative Aufgaben des Terminologiemanagements zu überführen. Basierend darauf wird eine neue erweiterte Definition des Terminologiemanagements vorgestellt.

A. Terminologiemanagement und Wissensmanagement

Als ein zielgerichteter Umgang mit terminologischer Information auf der fachsemantischen Ebene mit dem Ziel der Optimierung fachbezogener Kommunikationsprozesse⁷²² lässt sich Terminologiemanagement in Zusammenhang mit den

⁷²² Budin (2006), S. 453.

Konzepten des Wissensmanagements bringen.⁷²³ Dieser Zusammenhang ist doppelter Natur und wird auf referentielle und kognitive Funktionen der Terminologie zurückgeführt.⁷²⁴ Termini werden einerseits als Zeichen für Begriff, als eine Form der Wissensrepräsentation definiert.⁷²⁵ Die terminologischen Strukturen – also dem Fachbereich mehr oder weniger eindeutig zugeordnete offene Systeme oder Netzwerke von Begriffen und den entsprechenden Repräsentationen – werden als Wissensorganisationen bezeichnet, welche auf die Informationsorganisation ausgerichtet sind:

„A set of characteristics represents one’s knowledge about a concept: the more characteristics one can attach to the concept, the more knowledge one has about it.“⁷²⁶

Andererseits bedarf die Repräsentation des Fachwissens einer Explizierung, welche zum Beispiel durch die Festlegung von eindeutigen Benennungen, durch die sprachliche Form der Begriffe stattfindet. Die kognitive Funktion der Terminologie thematisiert somit auf der individuellen Ebene den Wissenserwerb und auf der kollektiven Ebene den Aufbau gemeinsamer Wissensbestände.

Auf das Konzept der Bausteine des Wissensmanagements von Probst et al. (2003) übertragen, lässt sich die Relevanz des Terminologiemanagements bezüglich der Wissensidentifikation, Wissensschaffung sowie der Aspekte der Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung erkennen. Terminologiemanagement und Terminologiearbeit als kooperative Prozesse⁷²⁷ beziehen sich dabei auf die kontinuierlichen Prozesse des Transfers sowohl impliziten als auch expliziten Wissens. Diese Betrachtungsweise erlaubt es, das Terminologiemanagement in die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1997) einzuordnen (vgl. Kapitel 1).

Der Prozess der Sozialisation⁷²⁸ bezieht sich auf die Weitergabe und den Austausch von implizitem Wissen in einem interaktionellen Kontext und den Aufbau eines gemeinsamen mentalen Modells über die Schaffung der gemeinsamen Verständigung. Die Wichtigkeit des gemeinsam geteilten Kontextes für die Verständigung wird in der jüngeren Wissensmanagementliteratur allgemein als konstituierend für eine effektive Wissensteilung betont.⁷²⁹ Der Austausch des fachlichen Wissens in einem institutionellen Kontext findet tagtäglich allgemein zwischen Fachexperten statt. Gleichzeitig können die Abstimmungsprozesse zwischen den Terminologiebeauftragten aus unterschiedlichen Fachbereichen in einem Unternehmen oder zwischen einem Terminologiebeauftragten und technischen Experten aus demselben Fachbereich als Sozialisation ausgelegt werden.

⁷²³ Zu diesem Zusammenhang finden sich bis jetzt keine Hinweise in der Literatur, außer den von Davenport et al. (1998), welche zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements nicht nur Arbeit an der Organisationsstruktur und Wissensstruktur, sondern auch Anpassung der Unternehmenskultur, Entwicklung der Motivationsschemen und *Integration der Terminologie* und Gewährleistung des Wissenstransfers auf unterschiedlichen Kommunikationsebenen zählen.

⁷²⁴ Budin (2006), S. 454.

⁷²⁵ Vgl. ebd.

⁷²⁶ Wright/Budin (1997), S. 101.

⁷²⁷ Budin (2006), S. 457.

⁷²⁸ Der Begriff Sozialisation wird im Rahmen dieser Arbeit bevorzugt, denn der in der Literatur oft kursierende Begriff Sozialisierung wurde im Zusammenhang mit Kohäsionsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur reserviert.

⁷²⁹ Vgl. Thompson/Walsham (2004).

Die Wichtigkeit der Entwicklung von Netzwerkkompetenz kann vor diesem Hintergrund konkretisiert werden: Ein kontinuierlicher Austausch des impliziten Wissens, das Terminologearbeit und darüber hinaus Terminologiemanagement in einem Unternehmen weitgehend konstituiert, ist auf die Netzwerkkompetenz der Beteiligten angewiesen. Die in die Prozesse des Wissensaustausches bezüglich Terminologie involvierten Akteure sollen wissensfreundliche Wertvorstellungen und Normen teilen, die im Laufe der Sozialisierung ihre Verhaltensweise definieren. Der Wissenstransfer in Hinblick auf die Terminologieabstimmung findet somit nach dem Prinzip der Selbstorganisation statt.

Auf die Inhalte des Terminologiemanagements übertragen, lässt sich die Externalisierung als der Prozess der Wissensschaffung begreifen. Die Schaffung der Voraussetzungen für die Verständigung auf der Bedeutungsebene durch die Aufbereitung von Definitionen, Visualisierungen und einen Kontext bei der Entstehung eines terminologischen Eintrages ist ein Akt der Explizierung des impliziten Wissens:

„Wissensmanagement braucht eine gewissenhafte Terminologearbeit. Denn ohne gemeinsame Sprache kein gemeinsames Wissen, ohne Terminologearbeit keine gemeinsame Sprache.“⁷³⁰

Der Wissenstransfer im Rahmen der Externalisierung findet durch Wissens(ver)teilung statt, indem das individuelle Wissen in das kollektive Wissen umgewandelt wird. Die fundierte Terminologearbeit bildet dabei die Grundlage für den Wissenstransfer. In diesem Zusammenhang gilt es, die Wichtigkeit der Gruppenarbeit in Hinblick auf das Terminologiemanagement anzusprechen. Im Prozess der Externalisierung impliziten Wissens stehen die Terminologen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen vor der Herausforderung, das schwer artikulierbare Wissen in einer gemeinsamen Absprache mit den Fachexperten und anderen Terminologen zu dokumentieren und zum Beispiel in Form eines terminologischen Eintrages in einem Glossar oder in einer zentralen Terminologiedatenbank für alle innerhalb einer Organisation zugänglich zu machen. Die Schaffung und Wartung von solchen Wissensorganisationssystemen wie Klassifikationssystemen, Thesauri, Schlagwortnormdateien etc. bietet eine fundamentale Voraussetzung für den Wissenstransfer, der sich zum Beispiel über Suchsysteme gestalten kann.

Als eine wichtige Voraussetzung für die Transferierbarkeit des Wissens im Rahmen des I-K-W-Managements im Unternehmen kann die *Artikulierbarkeit* des Wissens genannt werden.⁷³¹ Der Prozess der Artikulierung umfasst die vollständige Umwandlung von implizitem in explizites Wissen⁷³² und erleichtert den Wissenstransfer unter der Voraussetzung, dass *„[...] die Transferpartner mit artikulierten Begriffen einen im Wesentlichen identischen Bedeutungsinhalt verbinden.“⁷³³*

⁷³⁰ Strunz (2001), S. 3.

⁷³¹ Vgl. Scheuble (1998).

⁷³² Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 64.

⁷³³ Thiel (2002) S. 23.

Die Einigung auf wichtige Begriffsinhalte wird damit zu einer der wichtigen Voraussetzungen bzw. Erfolgsfaktoren der Externalisierung des impliziten Wissens (Wissenstransfer) im Rahmen des I-K-W-Managements.

Der Prozess der Externalisierung impliziten Wissens wird anhand der Beschreibung einer standardisierten Tätigkeit eines technischen Redakteurs bei der Texterfassung konkretisiert. In diesem Praxisbeispiel stellt das Wissen eines technischen Redakteurs eine Mischung aus prozessbezogenem Regelwissen und situationsspezifischen Erkenntnissen dar. Dieses prozedurale Wissen soll den anderen Organisationsmitgliedern (bei der Erstellung der Werkstattliteratur) und den Kunden (bei der Erstellung des Bordbuches) zugänglich gemacht werden. Von Relevanz ist dabei nicht nur deklaratives Wissen („Wissen was“), das sich auf das Kennen relevanter Sachverhalte, wie zum Beispiel die Konstruktion des Motors, bezieht, sondern auch das prozedurale Wissen über den Motorausbau („Wissen wie“, „Können“), das auf mehrmaligem Handeln basiert. Gerade auf die Externalisierung des prozeduralen Wissens kommt es bei der Erstellung der technischen Dokumentation an. Der Prozess der Explizierung (Externalisierung) impliziten Wissens ist in diesem Fall dadurch erschwert, dass die Festlegung einer Benennung in einer engen Absprache mit den Terminologen und unter Umständen mit den Ingenieuren erfolgen soll. Das für diesen Abstimmungsprozess notwendige Wissen kann nicht abgerufen werden, sondern wird erst in der Interaktion erzeugt.⁷³⁴ Somit handelt es sich um ein Emergenzphänomen der Interaktion, die ohne Einbindung in die organisationalen Entscheidungsprozesse die Generierung von Wissen ermöglicht.⁷³⁵

Dadurch dass die Terminologiearbeit überwiegend auf eine wissensintensive Kommunikation angewiesen ist, lässt sich das Konzept der Netzwerkkompetenz auf einen Terminologen direkt übertragen: Ein Terminologe muss über seine fachliche Kompetenz hinaus dazu fähig sein, viele Kontakte aufrechtzuerhalten (Beziehungskompetenz) und durch sein Kommunikationspotenzial und interne Organisationskenntnisse zur Reduzierung der Insellösungen beitragen (Prozesskompetenz). Seine Expertise soll der Terminologe dafür einsetzen, wichtige Entscheidungen bezüglich der Terminologieentstehungsprozesse zu beeinflussen. (Einflusskompetenz). Die Entdeckung der Potenziale der Wissensträger oder Terminologieexperten wird darüber hinaus als eine Aufgabe des Terminologiemanagements formuliert.

Eine weitere Wissensmanagementkomponente des Terminologiemanagements konstituiert sich durch den Prozess der *Kombinierung*, der sich auf die Zusammenführung des neu formalisierten Wissens mit dem bestehenden expliziten Wissen bezieht. Dies geschieht im Rahmen systematischer Verbreitung und Zusammenführung des strategischen Wissens in unterschiedlichen Unternehmensbereichen.⁷³⁶ Die vorgeleistete Terminologiearbeit

⁷³⁴ Vgl. Wright/Budin (1997), S. 99.

⁷³⁵ Vgl. Kämper/Schmidt (2000), S. 231.

⁷³⁶ Vgl. North (2002).

ermöglicht den Prozess der Kombinierung, indem sie die Archivierung und Speicherung des expliziten Wissens in einer zentralen Terminologiedatenbank zu ihrem Gegenstand macht.

Das neu formalisierte und kodifizierte Wissen wird im Laufe der *Internalisierung* in das implizite Wissen umgewandelt. Das Terminologiemanagement fokussiert diesen Prozess, indem es sicherstellt, dass jeder Unternehmenszugehörige einen Zugang zu dem terminologisch aufbereiteten expliziten Wissen hat. Denn die in der Datenbank in Form von terminologischen Einträgen gespeicherte Information ist nicht als Wissen nutzbar, solange diese nicht mit einem Kontext versehen ist.⁷³⁷ Vor diesem Hintergrund lassen sich die Prozesse der Erstellung technischer Dokumentationen im Unternehmen sowie die Übersetzungsprozesse als Lernprozesse charakterisieren.

B. Terminologiemanagement und Kommunikationsmanagement

Eine Schnittstelle vom Terminologiemanagement zum Kommunikationsmanagement ist in erster Linie durch den interaktiven Charakter der Terminologie gegeben. Budin (2006) weist darauf hin, dass Terminologien alleine durch den gemeinsamen Gebrauch in Fachleutegemeinschaften entstehen und sich entwickeln. Der interaktive Charakter der Terminologien lässt sich darüber hinaus durch die ständige Verhandlung komplexer Bedeutungsbeziehungen in der Fachkommunikation verdeutlichen.

Der Bezug vom Terminologiemanagement zum *Kommunikationsmanagement* ist insbesondere dadurch herstellbar, dass in das Interessenfeld des Terminologiemanagements vielmehr die Metaebene der Kommunikation rückt. Damit sind in erster Linie die Auseinandersetzung mit dem Prozess der Kommunikation über die Kommunikation in einem Unternehmen und das Metawissen über die laufenden Prozesse und die Mechanismen des Wissensaustausches⁷³⁸ gemeint.

Das Terminologiemanagement thematisiert zum Beispiel den Prozessverlauf der Kommunikation: Die Anzahl und die Reihenfolge des Senders und Empfängers, deren Reziprozitätsbeziehungen in einem Kommunikationsprozess bezüglich der Entstehung der neuen Benennungen und neuen Terminologie in einem Unternehmen. Der Umfang der kommunikativen Inhalte und die Identifizierung des Kommunikationsbedarfs bezüglich der synchronen und asynchronen Kommunikation sowie die Häufigkeit und die Effizienz der kommunikativen Interaktionen lassen sich auch als Gegenstand des Terminologiemanagements bezeichnen.

Die Ermittlung des Potenzials der Standardisierung der Terminologie zur Erleichterung der Metakommunikation und der unternehmensweiten Abstimmung gehört somit auch zu den Aufgaben des Terminologiemanagements. Zu den Schwerpunkten des Terminologiemanagements soll außerdem die technische Seite der Gewährleistung der Kommunikation in einer „gemeinsamen“, d. h. standardisierten und vereinheitlichten Sprache zählen. Besondere

⁷³⁷ Vgl. Siemens (2006); Thompson/Walsham (2004).

⁷³⁸ Vgl. Killich/Kopp (2007).

Berücksichtigung findet dabei die Differenzierung zwischen formaler (hierarchiebedingter) und informaler (persönlicher) sowie direkter (face to face) und indirekter (über Kommunikationsmittel) Kommunikation. Dazu gehört auch die Suche nach einem geeigneten Medium der Kommunikation über Kommunikation und nach Möglichkeiten der technischen Unterstützung der Terminologearbeit.

C. Terminologiemanagement und Informationsmanagement

Der Beitrag des *Informationsmanagements* zum Terminologiemanagement lässt sich dadurch ausdrücken, dass die Schaffung der Verständigung auf eine technische Unterstützung der Terminologearbeit angewiesen ist. Damit ist in erster Linie die Schaffung der semantischen Interoperabilität der terminologischen Daten in heterogenen webbasierten Informationssystemen gemeint.⁷³⁹ Aus dieser Perspektive setzt sich das Terminologiemanagement mit Datenmodellen und Formaten auseinander, indem technische und methodische Barrieren für die sofortige Verwendung terminologisch-lexikalischer Ressourcen überwunden werden.⁷⁴⁰ Das Informationsmanagement spiegelt sich in der Notwendigkeit wider, eine umfassende Datenmodellierungsmethode zu konstruieren, um die unterschiedlichen Datenformate in ein standardisiertes Datenformat überführen zu können.⁷⁴¹ Denn auch einfache Wissensmanagementsysteme (z.B. die Verwaltung von Wissen in einem Tabellenprogramm) können ohne eine einheitliche Terminologie nicht funktionieren.⁷⁴² Der Schwerpunkt des Terminologiemanagements wird dabei auf die folgenden Aspekte gelegt:⁷⁴³

- Digitale Referenzierung der Termini in Logistiksystemen, indem die Verwaltung von einem Ersatzteillager zum Beispiel konsistent gestaltet und vereinheitlicht wird
- Terminologieverarbeitung in sprachtechnologischen Anwendungen, die Terminerkennung, -extraktion und -kodierung im Rahmen der automatischen Übersetzung involviert
- Schaffung von Ontologien, welche als formalisierte und logisch aufbereitete Terminologiesysteme die Grundlage für die Kodierung in Expertensystemen in Form von Data Mining bilden

Zusammenfassend aus der Darstellung der Schnittstellen des Terminologiemanagements mit dem I-K-W-Management folgt die Ableitung der Ziele strategischer und operativer Aufgaben des Terminologiemanagements.

⁷³⁹ Vgl. Budin (2006).

⁷⁴⁰ Vgl. ebd., S. 463 ff.

⁷⁴¹ Vgl. Hellmuth (1997).

⁷⁴² Vgl. Sturz (2007), S. 16.

⁷⁴³ Vgl. Budin (2006), S. 459.

5.2 Strategische Ebene des Terminologiemanagements aus der Perspektive des I-K-W-Managements. Strategische Ziele und Aufgaben des Terminologiemanagements

Ausgehend vom Wandelverständnis des Unternehmens, das an das Konzept des lernenden Unternehmens anknüpft,⁷⁴⁴ wird an dieser Stelle festgehalten, dass Terminologiemanagement als ein spezieller Fall des I-K-W-Managements als ein kontinuierlicher und nicht abschließbarer Prozess aufgefasst wird. Auch die Terminologiarbeit, die die Basis für das Terminologiemanagement darstellt, kann nie für abgeschlossen gehalten werden, weil die Sprache im Unternehmen einem permanenten Wandel unterliegt.⁷⁴⁵

Strategische Ziele und Aufgaben des Terminologiemanagements sind langfristig orientiert, beziehen sich auf grundlegende Konzepte und implizieren oft die Anpassung an die vorhandenen Organisationsstrukturen. In den Vordergrund treten dabei die Optimierung der Kommunikationsprozesse, die Schaffung von Transparenz bezüglich des Terminologieentstehungsprozesses, die Schaffung von Akzeptanz, Identifikation und Eliminierung der Kommunikationsbarrieren und die Suche nach einem unausgeschöpften Potenzial von Terminologieexperten. Die operativen Realisierungsaufgaben haben eine kurzfristige Orientierung und beziehen sich auf die Umsetzung der im strategischen Bereich entworfenen Konzepte und auf die Planung unter Beachtung der Ziele. Während die strategischen Aufgaben des Terminologiemanagements in erster Linie die prozessuale Ebene der Kommunikation thematisieren, stehen die strukturellen Aspekte der Kommunikation im Mittelpunkt der operativen Aufgaben. Die Optimierungsprozesse werden strategisch konzipiert und operativ umgesetzt, zum Beispiel werden die auf der strategischen Ebene erarbeiteten technischen Lösungen auf der operativen Ebene eingeführt (vgl. Tabelle 13):

TABELLE 13: STRATEGISCHE ZIELE UND AUFGABEN DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS

Strategische Ziele und Aufgaben des Terminologiemanagements		
	Strategische Ziele	Strategische Aufgaben
Prozessuale Aspekte der	Schaffung von Verständigung auf der Bedeutungsebene der Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennung und Erfassung aller potenziellen Terminologiebereiche in definierten Workflows • Schaffung der Prozesse und Instanzen zur unternehmensweiten Terminologieerfassung und Terminologianwendung
	Schaffung von Verständigung auf der handlungsrelevanten Ebene der Kommunikation, Erfassung der Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Transparenz bezüglich der Terminologieentstehungsprozesse unter besonderer Berücksichtigung der Prozesse des Informations- und Wissensaustausches, der Wissensentwicklung, Wissensspeicherung und Wissens(ver)teilung • Feststellung der Kommunikationsprobleme und Untersuchung von deren Ursachen auf der inhaltlich-konzeptionellen, organisatorischen und Personenebene • Suche nach einem unausgeschöpften Potenzial von Terminologieexperten

⁷⁴⁴ Vgl. March/Olsen (1979).

⁷⁴⁵ Vgl. Hellmuth (1997).

	Schaffung von Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung des „internen Marketings“. Schaffung eines tiefgreifenden Verständnisses der konstanten Optimierung der Kommunikationsprozesse und derer sprachlichen Fülle (Aufbereitung und Sammlung von monetär quantifizierbaren Argumenten) <p>Darstellung des Wertschöpfungspotenzials einer vereinheitlichten Konzernsprache als Basis aller Kommunikationsprozesse, Darstellung des qualitativen Nutzens des Terminologiemanagements</p> <p>Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Terminologiemanagementprojekte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung der Konzepte der intrinsischen und extrinsischen Motivation • Darstellung der Notwendigkeit der Terminologiearbeit und Aufzeigung der Vorzüge für die Texterstellung • Gestaltung der Schulung aller potenziellen Terminologienutzer, so dass sie das Terminologiemanagement nutzen können und seine Notwendigkeit erkennen
Technische	Schaffung von Verständigung auf der physischen Ebene der Kommunikation, Ableitung von Lösungen zur Optimierung der Kommunikationsprozesse auf der Metaebene	<ul style="list-style-type: none"> • Erforschung der Möglichkeiten der Bündelung der „Terminologieexperten“ auf der Basis einer elektronischen Kooperation • Integration von Terminologie in Sprachsysteme bzw. Schaffung der Schnittstellen, um den Datenbestand in weiteren operativen Anwendungen nutzen zu können

Quelle: eigene Darstellung

Die in dieser Tabelle vorgestellten Ziele und Aufgaben werden im Weiteren in einem komplementären Zusammenhang aufgezeigt und darauf aufbauend an einem konkreten Praxisbeispiel detaillierter erläutert.

Wie in Kapitel 4 erörtert wurde, steht die Optimierung des I-K-W-Managements und somit auch des Terminologiemanagements in einem engen Zusammenhang mit den Grundannahmen des Qualitätsmanagements. Eine kontinuierliche Suche nach Verbesserungen auf der Basis eines stetigen Lernprozesses bedarf einer Aufstellung von Qualitätsparametern, die stets eingehalten werden müssen. An dieser Stelle ist es angebracht, das Qualitätsverständnis in Hinblick auf das Terminologiemanagement zu präzisieren. Die Qualitätskontrolle im Rahmen des Terminologiemanagements erfolgt auf der Ebene der Terminologiearbeit und auf der Ebene des Managements. Die Qualitätskontrolle auf der Ebene der Terminologie soll allerdings der Managementebene untergeordnet bleiben.

Einer übergeordneten Zielsetzung der Verständigung zugeordnet, werden die *Eindeutigkeit*, d.h. eine einzige, präzise Benennung pro Begriff, die *Transparenz*, d.h. das Selbsterklärungsvermögen der Benennungen, die *Konsistenz*, d.h. die Einheit der Sprache, die *Kürze*, die *Übersichtlichkeit* und die *sprachliche Richtigkeit* als die grundsätzlichen Qualitätsmerkmale der Terminologiearbeit erkannt. Die Optimierung dieser Kriterien lässt sich durch die Gestaltung eines einheitlichen Sprachstils, des Wortlauts, der Textfassung erreichen,⁷⁴⁶ die in unternehmensspezifischen, korporativen Stilregeln,

⁷⁴⁶ Vgl. Förster (2003).

Benennungsrichtlinien, lexikalischen Regeln, Regeln zur Wortstellung und Abfolge von Satz-elementen festgehalten werden.

Die Qualitätsparameter des Terminologiemanagements lassen sich von strategischen Zielen und Aufgaben ableiten und zielen vor allem darauf ab, die Prozessorientierung zu optimieren. Für die Qualität des Terminologiemanagements sprechen vor allem die Fragen, inwieweit eine gezielte Kommunikation zwischen den „Terminologieexperten“ gegeben ist und inwieweit mögliche Kommunikationsbarrieren beseitigt werden. Aus einer ursachenorientierten Argumentation heraus werden als Qualitätsmerkmale des Terminologiemanagements die Nutzung der Potenziale der „Terminologieexperten“ und anderer Wissensträger, d. h. die Nutzung von Synergieeffekten genannt. Die Qualitätskontrolle dieser Kriterien zusammen mit dem Kriterium des Vorhandenseins eines Konzepts des „internen Marketings“, das einen expliziten Nachweis der Effektivität und Effizienz des Terminologiemanagements beinhaltet, erfolgt zum großen Teil über eine ausführliche Ist-Analyse.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags gilt es nun, die eingangs vorgestellte Definition des Terminologiemanagements zu erweitern:

Terminologiemanagement lässt sich als ein methodisch geplanter, gesteuerter und kontrollierter kontinuierlicher Prozess der Gewährleistung der Verständigung der fachlichen Kommunikation im institutionellen Kontext (auf unterschiedlichen Phasen der Produktentstehung) definieren, der auf der Basis der Standardisierung der Fachsprache verläuft und auf Optimierung des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements angewiesen ist.

Im Rahmen dieser Arbeit geht die theoretische Konzeption des Terminologiemanagements von der folgenden Prämisse aus: Das Terminologiemanagement fängt auf der Bedeutungsebene (Standardisierung des Wortschatzes im Rahmen der Terminologiearbeit) an, setzt sich auf der Handlungsebene fort, indem es die Auswirkung der Prägung des unternehmenskulturellen Kontextes auf die Kommunikationsprozesse prüft, und schließt den Vorgang auf der physischen bzw. technischen Ebene ab, indem es mögliche technische und organisatorische Lösungen zur Optimierung der Kommunikations- und Wissenstransferprozesse analysiert und notwendige Schritte vornimmt.

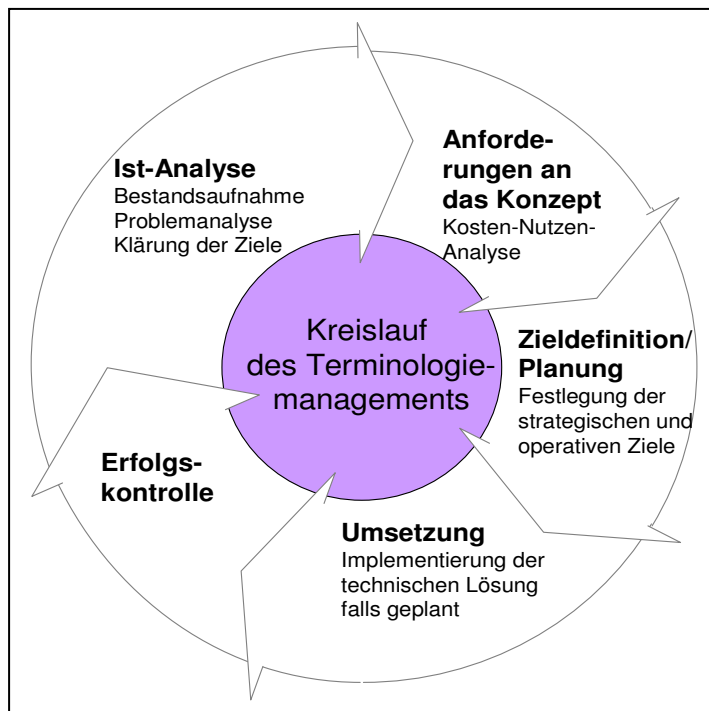
5.2.1 Optimierung des Terminologiemanagements

Postuliert als ein spezieller Fall des I-K-W-Managements lässt sich Terminologiemanagement auf vielfältige wissenschaftliche Modelle, Konzepte und Beratungsansätze für die Einführung des Wissensmanagements übertragen. Auf der Handlungsebene des Terminologiemanagements wird in erster Linie auf die Relevanz der diagnostischen Ist-Analyse eingegangen.

Eine ausführliche Ist-Analyse kristallisiert sich aus der Bestandsaufnahme, aus der Problemanalyse und aus der Klärung der Ziele heraus. Die Klärung der Ziele beinhaltet die für jede Wissensmanagementinitiative typische Festlegung der Vision, Mission und Strategie.⁷⁴⁷ Diese Phase lehnt sich an die bereits definierte Vorgehensweise der Terminologiarbeit und an deren Formen und Rahmen an. Damit sind gemeint die Wahl des Terminologieverwaltungssystems und der Form der terminologischer Einträge, die Wahl der Sprachen, in denen die Terminologie zu erfassen ist, die Abgrenzung der relevanten Fachgebiete, die Suche nach relevanten Sprachressourcen, die Gestaltung einer geeigneten Eintragsstruktur usw.⁷⁴⁸ Eine Ist-Analyse als eine Vorbereitungsphase knüpft sich an die weitere Phase, die die Erstellung eines Nutzungskonzepts zu ihrem Gegenstand macht und die Schaffung von Akzeptanz anstrebt.⁷⁴⁹

Nachdem die Anforderungen an das Terminologiemanagementskonzept festgelegt werden, erfolgt die Präzisierung der strategischen und operativen Ziele eines konkreten Projektes im Rahmen des Terminologiemanagements. Die Umsetzbarkeit, oder besser gesagt die Sicherstellung der Implementierbarkeit einer technischen Lösung im Rahmen eines Terminologiemanagementprojektes hängt zum großen Teil davon ab, inwieweit diese Argumentation aufgebaut wird.

ABBILDUNG 34: UMSETZUNG DER PROJEKTE DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker/Ellerkmann (2005)

Als Erfolgskontrolle fungiert die Bewertung des Einführungsprojektes, die sich in der Evaluierung der Nachhaltigkeit und Qualität widerspiegelt und somit einer weiteren Ist-

⁷⁴⁷ Vgl. Bick (2004) in Anlehnung an „Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement“.

⁷⁴⁸ Vgl. Budin (2006).

⁷⁴⁹ Vgl. Becker/Ellerkmann (2005).

Analyse auf neuer Ebene als „Optimierungsschleife“ bedarf. Diese Phase lässt sich als Revisionsphase bezeichnen, die für die Umsetzung jedes Qualitätssicherungskonzepts unverzichtbar ist. Die Erfolgs- und Qualitätskontrolle sind auf Feedback in Bezug auf Verständlichkeit, Vollständigkeit, Korrektheit, Aktualität und Detailliertheit des terminologischen Systems angewiesen. Diese kontinuierliche Entwicklung wird zusammengefasst als Kreislauf des Terminologiemanagements in Abbildung 34 dargestellt.

Eine organisatorische Positionierung des Terminologiemanagements im Rahmen eines *Projektes* ist darüber hinaus konzeptuell falsch und kontraproduktiv. Da Projekte von dem Konzept heraus immer zum ersten und zum letzten Mal mit einer bestimmter Zielvorgabe und einer zeitlichen, personellen und finanziellen Begrenzung durchgeführt werden, ein geschlossenes Vorhaben mit eigenem Projektergebnis darstellen und speziell für dieses Projekt eingerichteter organisatorischer Rahmenbedingungen bedürfen,⁷⁵⁰ kann die Rede streng genommen höchstens von den zahlreichen, sich aufeinander aufbauenden Projekten im Rahmen des Terminologiemanagements sein. Diese beziehen sich auf die Einführung der technischen Unterstützung der Terminologearbeit wie zum Beispiel die Einführung eines maschinellen Lektorats oder einer Kollaborationssoftware zur Optimierung der Abstimmungsprozesse. Die Projekte im Rahmen des Terminologiemanagements betreffen somit in erster Linie die Voraussetzungen für die Verständigung auf der handlungs- und physischen Ebene.

Bei der Umsetzung solcher Projekte lassen sich die klassischen Leitlinien des Wissensmanagements⁷⁵¹ in diejenigen für das Terminologiemanagement direkt überführen.

Leitlinie 1: Es sollte ein gemeinsames Verständnis von Terminologiemanagement entwickelt werden. Diese Leitlinie besagt, dass ein gemeinsames Grundverständnis der Ziele und Aufgaben des Terminologiemanagements zu Grunde gelegt werden muss. Dies ist darüber hinaus von Bedeutung, weil unterschiedliche Vorstellungen, Interessen und Erwartungshaltungen mit der Umsetzung jeder Initiative verbunden sind und eine Basis für Unstimmigkeiten bilden, die letztendlich zum Scheitern der Initiative beitragen können. Ein unterschiedliches Vorverständnis in Hinblick auf die Inhalte und Formen des Terminologiemanagements wird bereits in der Phase der Ist-Analyse in dem in diesem Kapitel vorgestellten Fallbeispiel deutlich.

Leitlinie 2: Terminologiemanagement sollte strategieorientierte und zielbezogene Handlungsfelder definieren. Während sich die erste Leitlinie auf die Anforderungen an das Konzept bezieht, thematisiert die zweite Leitlinie die konkrete Umsetzung. Diese Leitlinie schließt sich unmittelbar an die erste an und bezieht sich auf die Kommunikation der strategischen Ziele, die Priorisierung der Handlungsfelder und die Spezifizierung der Verantwortlichkeiten.

⁷⁵⁰ Vgl. Beiderwieden/Pürling (2001).

⁷⁵¹ Vgl. Killich/Kopp (2007), S. 106.

Leitlinie 3: Die Einführung von Terminologiemanagement sollte sich an netzwerkspezifischen Prinzipien orientieren. Diese Leitlinie kollidiert im Großen und Ganzen mit der Hauptannahme der vorliegenden Arbeit, welche die Vernetzung und die Netzwerkorientierung als eine integrative Eigenschaft des I-K-W-Managements und darüber hinaus des Terminologiemanagements postuliert. In Anlehnung an das Wissensmanagementkonzept von Killich und Kopp (2007) wird den netzwerkspezifischen Prinzipien für das Terminologiemanagement eine besonders wichtige Rolle zugesprochen. Die Orientierung an diesen Prinzipien gilt als Voraussetzung für das Gewährleisten eines gemeinsamen Grundverständnisses auch in der Umsetzungs-/Implementierungsphase. Diese Prinzipien lassen sich als „das Prinzip der Weiterentwicklung bewährter Praxis“, „das Prinzip des langsamen Wachstums“, „das Prinzip des geringsten Aufwands“ und „das Prinzip der Zuständigkeit“ formulieren. Selbsterklärend formuliert, zielen die netzwerkspezifischen Prinzipien auf die Bewahrung der Kontinuität und eine evolutionale Entwicklung bei jeder Änderung, unabhängig davon, ob diese strukturell oder personalpolitisch vorgenommen wird. Der Fokus liegt dabei auf der Entwicklung des vorhandenen Akteurnetzwerks und der Nutzung seiner Potenziale.

5.2.2 Schaffung von Akzeptanz. Erkennung des Wertschöpfungspotenzials als strategische Aufgabe des Terminologiemanagements

Im Rahmen dieses Unterkapitels wird die Aufmerksamkeit der Notwendigkeit der Schaffung von Akzeptanz, des Bewusstseins und der Anerkennung des Nutzens des Terminologiemanagements und der Einschätzung der Kosten der Terminologiemanagementprojekte als einer kardinalen Herausforderung gewidmet. Diese strategische Aufgabe findet in der Phase der Erfassung der Ist-Situation ihren Niederschlag und beeinflusst die Entscheidung zur Projektdurchführung im Rahmen des Terminologiemanagements.

Die Schaffung der Akzeptanz des Terminologiemanagements bezieht sich primär auf die Erkennung der Wertschöpfungsdimension.⁷⁵² Diese strategische Aufgabe erscheint umso wichtiger, weil die Auswirkungen der Terminologiarbeit und der Maßnahmen des Terminologiemanagements vor dem globalen Wettbewerbshintergrund nicht sofort nachvollziehbar sind. Alleine eine detaillierte Ist-Analyse und Identifikation der Problembereiche des Terminologiemanagements im Unternehmen ist in erster Linie auf die Zustimmung der Führungsebene, oder vielmehr auf das Vorhandensein einer überzeugenden Kosten-Nutzen-Argumentation angewiesen. So wie es bei Wissensmanagementkonzepten der Fall ist, ist die Evaluierung des Nutzens über die Definition von Messgrößen und/oder Kennzahlen in Abhängigkeit von der unternehmerischen Zielsetzung von großer

⁷⁵² Vgl. Hellmuth (1997).

Bedeutung.⁷⁵³ Die Einführung aller Projekte im Rahmen des Terminologiemanagements ist darüber hinaus analog zu den Wissensmanagementmaßnahmen auf ein intensives internes Marketing angewiesen.⁷⁵⁴

An dieser Stelle erscheint es sinnvoll zu betonen, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg nicht auf einzelne Erfolgsfaktoren zurückgeführt werden kann: Nach dem Prinzip der multiplen Kausalität wird der Erfolg des Unternehmens durch verschiedene independente Variablen bestimmt, ohne dass die Wirksamkeit einzelner Variablen isoliert werden kann.⁷⁵⁵ Als eine Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eines integrierten Konzepts des I-K-W-Managements (unter anderem des Terminologiemanagements) kann die Existenz einer gültigen Zielhierarchie des Unternehmens genannt werden. Diese Zielhierarchie erweist sich als Grundvoraussetzung für die Nutzenbestimmung: Der Nutzen von Informationen und Wissen im Unternehmen ist direkt an die Erreichung der Unternehmensziele gebunden, denen sie wie jeder andere Produktionsfaktor dienen müssen.

Die Einigung der Führungskräfte in Bezug auf die strategische Ausrichtung von Teilprojekten des I-K-W-Managements spielt dabei eine entscheidende Rolle. Denn nach der Auffassung der meisten Experten ist die Abbildung von Nutzen des Wissensmanagements durch die traditionelle Finanzwirtschaft, d. h. die Quantifizierung der Nutzenfaktoren unmöglich.⁷⁵⁶ Das gilt auch für das integrierte Konzept des I-K-W-Managements, in dessen Rahmen das Terminologiemanagement positioniert wird.

TABELLE 14: MONETÄR QUANTIFIZIERBARE EINFLUSSGRÖSSEN DURCH DIE EINFÜHRUNG EINES PROJEKTES IM RAHMEN DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS

MONETÄR QUANTIFIZIERBARE EINFLUSSGRÖSSEN DURCH DIE EINFÜHRUNG DES INFORMATIONSMANAGEMENTSYSTEMS	
Nutzen (bzw. Einsparpotenziale)	Kosten (bzw. Aufwendungen) (Pilotphase und Produktionsphase)
1. Produktivitätssteigerung intern: Reduzierung von Zeitverlusten durch weniger verbale und technisch unterstützte Kommunikation 2. Produktivitätssteigerung extern: Reduzierung der Wiederholreparaturen in den Werkstätten aufgrund genauerer und verständlicherer Benennungen 3. Höhere Rechtssicherheit 4. Minimierung der Übersetzungskosten: optimierte Nutzung der Translation Memories 5. Einsparung der Schulungsmaßnahmen (z.B. autodidaktische Lernprozesse mit dem System „Maschinelles Lektorat“)	Direkte Kosten
	Fixe Kosten: Kosten vor Beginn des Projektes
	Variable Kosten: Laufende Kosten
	Indirekte Kosten
Differenz als Netto-Einsparungen	

Quelle: eigene Darstellung

⁷⁵³ Vgl. Gissler/Spallek (2002), S. 617.

⁷⁵⁴ Vgl. Rabl (2005).

⁷⁵⁵ Vgl. Haenecke/Forsmann (2006).

⁷⁵⁶ Vgl. Katekamp (2002), S. 257; [http://www.c-o-k.de\(cp_artikel_d.htm?artikel_id=89](http://www.c-o-k.de(cp_artikel_d.htm?artikel_id=89), Zugriff: 12.06.2005.

Die Formulierung des Wertschöpfungspotenzials des Terminologiemanagements ist somit neben der Darstellung der monetär quantifizierbaren Einflussgrößen auf die Darstellung der nicht-monetär quantifizierbaren Nutzen angewiesen. Im Weiteren werden die nötigsten monetär quantifizierbaren und nicht-monetär quantifizierbaren Nutzen des Terminologiemanagements aufgelistet, die als eine (fakultative) Argumentationsgrundlage für das Terminologiemanagementkonzept und für die Schaffung der Akzeptanz und eines gemeinsamen Verständnisses des Terminologiemanagements dienen können.

Was die monetär quantifizierbaren Einflussgrößen anbetrifft, lassen sich die Argumente primär auf die Reduzierung der Transaktionskosten aufbauen. Jede terminologiespezifische Abstimmung, jeder Klärungs- und Absprachenaufwand kann als eine terminologiespezifische Transaktion begriffen werden, die sich anhand greifbarer Größen in Hinblick auf die Kosten und den Zeitaufwand festmachen lässt. Die erhöhten Transaktionskosten wachsen exponentiell und lassen sich im Idealfall für jede Zielgruppe des Terminologiemanagements darstellen (vgl. Tabelle 14).

Die Zeiteinsparungen durch die Optimierung der Abstimmungsprozesse können aufgezeigt und in Hinblick auf den Stundenlohn der Mitarbeiter quantifiziert werden (vgl. Tabelle 15). Die Verkürzung der zeitlichen Abläufe und die Gewährleistung eines reibungslosen Informations- und Wissensaustausches lassen sich auch in Hinblick auf die externen Kommunikationsprozesse aufzeigen (zum Beispiel in externen Werkstätten usw.). Die Verbesserung der Prozessqualität und die entsprechenden Kosteneinsparungen durch die technische Unterstützung der Arbeitsabläufe lassen sich darüber hinaus durch die Minimierung der möglichen Fehlerquellen und das Wegfallen der Nacharbeit aufzeigen.

TABELLE 15: ERFASSUNG DER MONETÄR QUANTIFIZIERBAREN NUTZEN DER PROJEKTE IM RAHMEN DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS. BEISPIEL DER DARSTELLUNG DER KOMMUNIKATIONSPROBLEMATIK

Darstellung der Kommunikationsproblematik (€)					
Fragestellung: Wie oft haben Sie Probleme mit Mehrdeutigkeiten und Inkonsistenzen der Fachbegriffe? Wie gehen sie dann vor?					
		Im persönlichen Gespräch (dazu kann ein Besuch nötig sein)	Während offizieller Besprechungen	Telefonisch	Per E-Mail
Jeden Tag	Anzahl	12	2	12	9
	Kosten	30.000 €	10.000 €	20.000 €	15.000 €
1- bis 2-mal pro Woche	Anzahl	10	1	6	6
	Kosten	6.250 €	1.250 €	2.500 €	2.500 €
1- bis 2-mal pro Monat	Anzahl	9	1	6	7
	Kosten	1.350 €	300 €	600 €	≈ 700 €
1- bis 2-mal pro Jahr	Anzahl	10	2	10	8
	Kosten	125 €	50 €	≈ 80 €	≈ 70 €
Summe		37.725 €	11.600 €	23.180 €	18.270 €
Gesamt		90.775 €			

Die Zahlen ergeben sich wie folgt:
 Anzahl x Minuten / 60 Minuten x Tage pro Jahr x Stundensatz

Quelle. eigene Darstellung basierend auf der Umfrage, durchgeführt 2006, N = 64

Der qualitative, kalkulierbare Nutzen des Terminologiemanagements lässt sich unter kosten-sparenden Maßnahmen aufzeigen, wie zum Beispiel die Nutzung von wiederverwendbaren Textmodulen, die als „Translation Memories“ zu einer nachhaltigen Kosteneinsparung führen⁷⁵⁷ (vgl. Abbildung 35).

ABBILDUNG 35: ERFASSUNG DER MONETÄR QUANTIFIZIERBAREN NUTZEN DER PROJEKTE IM RAHMEN DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS. REDUZIERUNG DER ÜBERSETZUNGSKOSTEN

<p>Beispiel aus der Praxis *:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motoröl: Auffüllen, nach dem Auffüllen ggf. bis max.-Markierung ergänzen – VW-Norm: 500 00, 501 01, 502 0 • Motoröl: Auffüllen- nach dem Auffüllen ggf. bis max.-Markierung ergänzen – VW-Norm: 500 00, 501 01, 502 0 • Motoröl: Auffüllen (nach dem Auffüllen ggf. bis max.-Markierung ergänzen), VW-Norm: 500 00 • Motoröl: Auffüllen (nach dem Auffüllen ggf. bis max.-Markierung ergänzen); VW- Norm: 503 01 • Motoröl: Auffüllen; nach dem Auffüllen ggf. bis max.-Markierung ergänzen- VW-Norm: 505 01 • Motoröl: Auffüllen; nach dem Auffüllen ggf. bis max.-Markierung ergänzen-VW-Norm: 503 00 	<p>Fallbeispiel: 1 Satz mit 7 Wörtern (keine Gleichtextübernahme, Tippfehler, grammatikalische Fehler, inhaltliche Fehler, terminologische Inkonsistenzen etc.)</p> <p><u>Übersetzung mit TRADOS:</u> Kosten bei 100% Übereinstimmung (Lesekosten) = ca. 1-2 Cent Kosten bei Einsatz von X-Translate (Anwendung der Translation Memory) = 0</p> <p><u>Übersetzungskosten bei niedrigeren Prozentwerten (Durchschnittswerte):</u> 7 x 20 Cent = 1,40 € pro Satz Beim Vorhandensein 30 ähnlicher Sätze: 1,40 x 30 = 42,- € 42 x 20 Sprachen = 840,- € 840 x 300 Publikationen (jährl. Durchschnitt) = 252.000,- €</p> <p>Fazit: Die Standardisierung der Ausgangstexte bezüglich terminologischer Inkonsistenzen, grammatikalischer Fehler und Zeichensetzung bringt dem Unternehmen den Nutzen in Höhe von bis 252.000,- € pro Jahr.</p>
--	---

Quelle: eigene Darstellung (* VW Fremdsprachenzentrale (Stand: 2004))

Neben den monetär bewertbaren Faktoren, die eine Argumentationsgrundlage für die Schaffung der Akzeptanz bilden, lassen sich die nicht-monetär quantifizierbaren und qualitativen Einflussgrößen erkennen (vgl. Tabelle 16). Um in einer Nutzenbewertung instrumentalisiert zu werden, müssen diese Argumente tiefgreifend fundiert werden, was für die Punkte 1 bis 3 im Rahmen dieses Kapitels ansatzweise vorgenommen wurde. Den meistverbreiteten Nutzen, der in jeder Argumentationsfigur seinen Platz findet, ist die Rückbesinnung auf die Auswirkung des Terminologiemanagements auf die Unternehmenskultur. Die Gestaltung eines einheitlichen Erscheinungsbildes bezieht sich sowohl auf die inhaltlichen Aspekte der Unternehmenssprache als auch auf die formellen (Corporate Design). Ein von der Form und vom Inhalt her abgestimmtes, einheitliches Erscheinungsbild trägt wesentlich dazu bei, dass ein hoher Wiedererkennungswert der Marke gegeben ist und jede Zielgruppe in der Wertschöpfungskette positiv beeinflusst wird. Das Terminologiemanagement wird zum Beispiel als ein Instrument der Firmenkommunikation definiert, das durch eine festgelegte In-House-Terminologie sowohl für die effiziente interne Kommunikation als auch für die Außenwirkung mittels Kundenkommunikation sorgt.⁷⁵⁸

⁷⁵⁷ Vgl. Oemig (2006), S. 17.

⁷⁵⁸ Vgl. Budin (2006), S. 458.

TABELLE 16: NICHT-MONETÄR QUANTIFIZIERBARE EINFLUSSGRÖSSEN DURCH DIE EINFÜHRUNG EINES PROJEKTES IM RAHMEN DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS

Nicht-monetär quantifizierbare Einflussgrößen durch die Einführung des Informationsmanagementsystems	
Nutzen	Kostenreduzierende Faktoren
1. Verbesserung der Textqualität der Werkstattliteratur und der Kundenliteratur zur Sicherung der Wettbewerbsvorteile 2. Optimierung von Informations- und Wissensmanagement zur Sicherung der Wettbewerbsvorteile 3. Optimierung interner Kommunikationsprozesse zur Sicherung der Wettbewerbsvorteile: Senkung der Transaktionskosten 4. Erhöhung der Kundenzufriedenheit zur Sicherung der Wettbewerbsvorteile 5. Verbesserung des Unternehmenserscheinungsbildes (Corporate Identity) zur Sicherung der Wettbewerbsvorteile 6. Entstehung einer konzernweit nutzbaren Unternehmenssprache (Corporate Language)	1. Konzern-Lizenz: Beteiligung aller Konzern-töchter möglich, Kostenreduzierung durch Teilung der Lizenzkosten Aufgrund des höheren Nutzungsgrades kommt es hier zum Effekt der Fixkostenregression

Quelle: eigene Darstellung

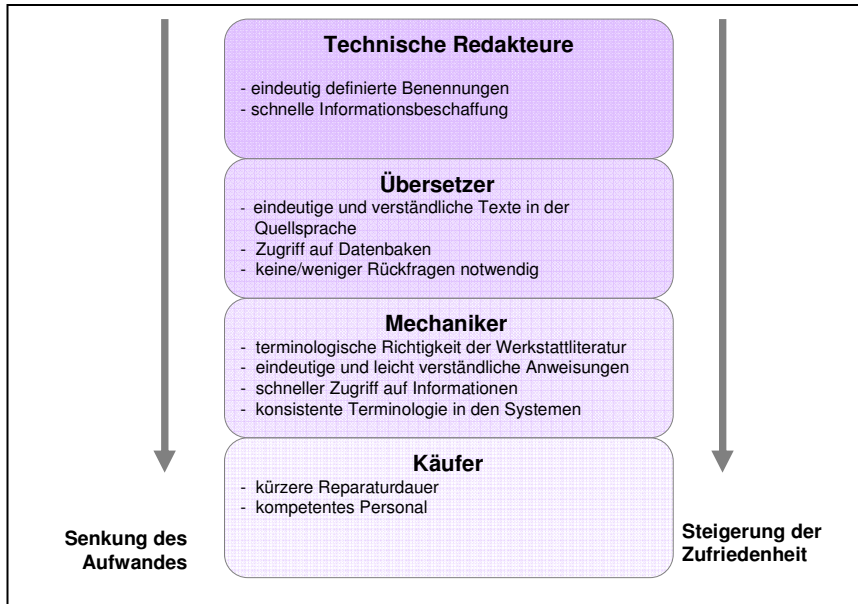
Die Standardisierung der Terminologie zielt darauf ab, die normierten Unternehmensfachbegriffe als Basis einer Unternehmenssprache zu schaffen. In der Corporate Language ausgedrückt, trägt diese Standardisierung zu einer konsistenten Markendarstellung und effektiven Kommunikation mit dem Kunden bei und stärkt die Außenwirkung des Unternehmens. Darüber hinaus soll erwähnt werden, dass die Standardisierung der Fachsprache auch zu der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und zur Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten beiträgt, die sich durch die Verwendung von inkorrektur Terminologie ergeben könnten.

Ein weiterer Aspekt der nicht-monetär quantifizierbaren Nutzen des Terminologiemanagements wird stets im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit erwähnt. Als Kundenzufriedenheit lässt sich dabei eine emotionale Reaktion des Verbrauchers auf die Leistung eines Unternehmens formulieren, die aus einem intrasubjektiven Vergleich der Leistungserwartungen mit dem subjektiv erlebten Leistungsniveau resultiert.⁷⁵⁹ Die Fundierung dieses Arguments ist sehr eng mit einer systematischen Festlegung der Zielgruppen des Terminologiemanagements verbunden. Das Hauptargument lässt sich aus dem Konzept der Informationslogistik ableiten, das besagt, dass der an einer Stelle getätigte Aufwand eine positive Auswirkung bzw. einen Nutzen an einer komplett anderen Stelle aufweisen kann.⁷⁶⁰ Diesem Gedankengang folgend lässt sich schließen, dass die durch gezielte Terminologiarbeit ermöglichte Qualität des Ausgangstextes über optimierte Übersetzungsprozesse und Vorgehensweisen in Werkstätten

⁷⁵⁹ Vgl. Eberl/Zinnbauer (2003), S. 39.

hinaus zu der sich kumulierenden Steigerung der Zufriedenheit jeder Zielgruppe des Terminologiemanagements beiträgt (vgl. Abbildung 36):

ABBILDUNG 36: ZIELGRUPPEN DES TERMINOLOGIE-MANAGEMENTS



Quelle: eigene Darstellung

Indem das Terminologiemanagement eindeutig definierte Benennungen und eine schnelle Informationsbeschaffung bei der Erfassung der technischen Dokumentation ermöglicht, bereitet es die Grundlage für eindeutige und verständliche Texte in der Quellsprache, die von großer Bedeutung für die Qualität und Quantität (Geschwindigkeit) der Übersetzungsprozesse sind. Die durch die Vereinheitlichung und Standardisierung erreichte terminologische Richtigkeit der Werkstattliteratur zum Beispiel ist wiederum die Voraussetzung dafür, dass eindeutige und leicht verständliche Anweisungen den Reparaturprozess vereinfachen und unter Umständen den Reparaturaufwand minimieren. Die dadurch erreichten kürzeren Reparaturzeiten spiegeln sich nachhaltig in der Kundenzufriedenheit wider.

Das Terminologiemanagement, das sich auf den Bereich der technischen Dokumentation im Unternehmen ausrichtet, bezieht sich primär auf die Zielgruppe der technischen Redakteure. Diese setzen sich mit der Gestaltung der Bedienungsanleitungen und anderen Gebrauchstexten auseinander. Eine möglichst genaue Beschreibung eines technischen Details, die Weitergabe von deren Funktionen und die Erklärung einer genauen Reparaturvorgehensweise stehen dabei im Mittelpunkt. Als übersetzungsorientiertes Management betrieben,⁷⁶¹ trägt Terminologiemanagement dazu bei, dass sich die Textqualität der Ziel- und Ausgangssprache durch Eindeutigkeit und Konsistenz charakterisieren lässt und der Übersetzungsaufwand von der zusätzlichen Terminologierecherche befreit wird.

⁷⁶⁰ Vgl. Hopfenbeck (2001).

⁷⁶¹ Vgl. Budin (2006), S. 466.

Bei der letzten Zielgruppe (Käufer oder Automobilkunden) trägt die Einheitlichkeit der Kundenliteratur zum Qualitätsempfinden der Marke bei. Eine terminologisch einwandfrei gestaltete technische Dokumentation sichert eine unmissverständliche Umsetzung wichtiger Anweisungen. So weisen Eberl und Zinnbauer (2003: 41) darauf hin, dass 89,1% der Neuwagenkäufer auf allgemeine Produktbroschüren zurückgreifen, die auf der verwendeten Skala von 1 bis 5 mit einem Mittelwert von 2,95 am schlechtesten von allen Informationskanälen bewertet werden. Vorausgesetzt, dass der Verständigungsprozess zwischen dem Mechaniker und dem Kunden optimal gestaltet ist (alle Missverständnisse sind ausgeschlossen und der Reparaturprozess ist nicht durch zusätzlichen Klärungsaufwand beeinträchtigt), kann davon ausgegangen werden, dass die Kundenloyalität positiv beeinflusst wird. (Denn die Verständnisprobleme im Servicebereich tragen zu dem Imageverlust des Unternehmens bei.)

Der nicht-monetär quantifizierbare Nutzen des Terminologiemanagements lässt sich im Rahmen der Nutzwertanalyse erfassen. Anhand einer Nutzwertanalyse, die als ein strategisches Controllingwerkzeug definiert wird, kann darüber hinaus die Entscheidungsfindung unter mehreren Alternativen erfolgen. Der wesentliche Vorteil der Nutzwertanalyse besteht darin, dass die nicht monetär bewertbaren Einflussgrößen (Kriterien) auf einer Rangskala bewertet werden können. Darauf aufbauend kann ein quantitativer Wirtschaftlichkeitsvergleich durchgeführt und die beste Alternative ermittelt werden.^{762, 763}

Zu der Aufgabe/Herausforderung des Terminologiemanagements gehört außerdem die Erarbeitung möglicher Konzepte der intrinsischen und extrinsischen Motivation der Mitarbeiter, in zahlreichen Verständigungsprozessen zu kooperieren. Zurückgreifend auf die in Kapitel 3 erläuterten Barrieren des I-K-W-Managements kann in diesem Zusammenhang davon ausgegangen werden, dass Terminologiemanagement dazu beitragen soll, die Barrieren des Nicht-Wissens, Nicht-Könnens und Nicht-Wollens zu überwinden. Während die ersten zwei Barrieren durch einen gezielten Einsatz von Lernveranstaltungen zur Erhöhung des Qualifikationsniveaus bewältigt werden können, gilt es sich der Barriere des Nicht-Wollens aus der Perspektive der Netzwerkorientierung anzunähern. Die Einbeziehung der Experten in die Gestaltung der Kommunikationsprozesse und die Forderung deren Autonomie erhöhen die intrinsische Motivation und wirken vertrauensbildend.⁷⁶⁴ Die Erarbeitung der Konzepte eines „internen Marketings“, oder eines Konzepts der Überzeugungsarbeit, die durch Mitarbeitergespräche geleistet werden kann, und die Schaffung von Vertrauen fallen somit unmittelbar in das Arbeitsfeld des Terminologiemanagements.

⁷⁶² Vgl. Schwarze (1995), S. 239; Götzer (1995), S. 154 ff.

⁷⁶³ Die Methode der Nutzwertanalyse besteht aus vier Schritten: Zielkriterienbestimmung, Zielkriteriengewichtung, Teilnutzenbestimmung und Nutzwertermittlung. Eine detaillierte Darstellung dieser Vorgehensweise ist nicht zielführend und würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen. In Anhang I wird eine Tabelle dargestellt, die als ein Beispiel der Nutzwertanalyse für die Einführung eines Instrumentes des Terminologiemanagements (maschinelles Lektorat) dienen wird.

⁷⁶⁴ Vgl. Finke/Will (2003).

5.2.3 Optimierung des Terminologiemanagements anhand der Ist-Analyse als eine strategische Aufgabe des Terminologiemanagements bei der VW AG

In Anbetracht der Zusammenfassung der strategischen Ziele und Aufgaben des Terminologiemanagements stellt sich die Frage, auf welche Art und Weise die Erfassung der Ist-Situation erfolgen sollte. Es ist gleichzeitig die Frage danach, welches Instrument weitgehend eingesetzt werden könnte, das Transparenz bezüglich der Terminologieentstehungsprozesse schaffen würde und die spezifischen Probleme und Kommunikationsbarrieren aufzeigen und prozessuale Eigenschaften wie Zeitbezug und Häufigkeit des Informations- und Wissensaustausches deutlich machen würde. In diesem Unterkapitel wird das Fallbeispiel „Terminologiemanagement bei der VW AG“ vorgestellt, mit dem Ziel, die Vorgehensweisen bei der Ist-Analyse detailliert in Betracht zu ziehen und eine geeignete Methode herauszukristallisieren. Nach einer kurzen Vorstellung der Entstehung des Terminologiemanagements bei der VW AG wird der Versuch unternommen, eine diagnostische Bestandsaufnahme auf der inhaltlich-konzeptionellen, organisatorischen und Personenebene durchzuführen.

Geschichtlicher Verlauf der Entstehung des Terminologiemanagements bei der VW AG:

Der geschichtliche Verlauf der Entstehung des Terminologiemanagements bei der VW AG lässt sich mit den folgenden Meilensteinen festmachen:

2002 – Zusammenarbeit von VK-32 (Qualitätsmanagement der Abteilung technische Werkstatt-Information), EZTD (Zentralbereich Entwicklung Technische Dokumentation) und I/VK (Ingolstadt Vertrieb-Kundendienst Originalteile). Entstehung des Projektes „Terminologiemanagement“. Die Festlegung der Ziele des „Terminologiemanagementprojektes“⁷⁶⁵ entspricht zum großen Teil der Zielsetzung der klassischen Terminologiearbeit.

2005 – Enge Kooperation mit Audi und OT Kassel (Ersatzteile) in Fragen der Terminologiearbeit. Faktische Mutation des Terminologiemanagementprojektes bei der VW AG in den kontinuierlichen Prozess des Terminologiemanagements.

2006 – Herauskrystallisierung des Teilprojektes „Maschinelles Lektorat“ (CLAT-Projekt).

2007 – Intensive Suche nach Erweiterung der Potenziale des Terminologiemanagements der Wertschöpfungskette entlang. Anfang der Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für die geführte Fehlersuche (GFS).

2007 – Standardisierung der Terminologie wird als strategische Zielsetzung in EU-Richtlinien (OASIS) postuliert.

⁷⁶⁵ Im Folgenden wird das Projekt „Terminologiemanagementprojekt bei der VW AG“ genannt, um die Verwechslungsgefahr mit dem allgemeinen Begriff „Terminologiemanagementprojekt“ zu vermeiden.

2008 – Konsolidierung der strategischen Ziele und Aufgaben des Prozesses des Terminologiemanagements. Planung der weiteren Teilprojekte im Rahmen des Terminologiemanagements.

Beschreibung des Arbeitsumfeldes

Das Umfeld jedes Projektes im Rahmen des Terminologiemanagements ist stets heterogen, bedarf einer weiteren Abgrenzung und hat nebenbei ein großes Änderungs- und Wachstumspotenzial, das in einer direkten Abhängigkeit von der Zielerreichung steht. Zu dem Arbeitsumfeld des Terminologiemanagements bei der VW AG können alle Organisationseinheiten gezählt werden, die sich mit der Textproduktion und Sprachgestaltung auseinandersetzen. Diese Prozesse lassen sich unmittelbar auf drei Ebenen betrachten, die sich organisatorisch und thematisch abgrenzen lassen. Der Ursprung der Textproduktion findet im Prozess der Entwicklung statt, während die entwickelten Bauteile benannt und nummeriert werden. Weitere Benennungen entstehen im Prozess der technischen Redaktion und Erstellung der Bedienungsanleitungen, Reparaturleitfäden etc. (technische Werkstattinformation; Dokumentation und Dokumentationsmanagement.) Neue Benennungen werden außerdem im Rahmen der Erstellung der marketingspezifischen Texte erfunden. Sowohl die Werkstattinformationen als auch die marketingspezifischen Texte obliegen einer Übersetzung, die über die Fremdsprachenzentrale erfolgt.

Der geschilderte Anwendungsbereich des Terminologiemanagements wird nicht aus dem Kontext gerissen betrachtet, sondern in dem gesamten Komplex der Interaktion mehrerer Unternehmensbereiche, die eine Auswirkung auf sprachliche Wertschöpfung haben oder auch potenziell haben können. Im Vorfeld gilt es, alle Informationsmittel unternehmensweit zu identifizieren, deren terminologische Gestaltung einer Standardisierung, oder genauer gesagt Abstimmung bedarf. Eine detaillierte Auflistung für das Fallbeispiel „Terminologiemanagement bei der VW AG“ würde den Rahmen dieses Kapitels jedoch sprengen. Im Weiteren wird darüber hinaus grob zwischen Werkstattinformation, Kundenliteratur und Marketingliteratur unterschieden.

Die Darstellung der Ist-Situation fängt mit der Schilderung der Umweltaspekte an,⁷⁶⁶ die als Rahmenbedingungen aufzufassen sind. Für das Fallbeispiel drücken sich diese dadurch aus, dass unter dem permanenten Wettbewerbsdruck einer einheitlichen Sprache eine immer tragendere Bedeutung zukommt. Ein unmittelbarer Beweis für die strategische Wichtigkeit des Terminologiemanagements bietet die europäische Initiative für die Liberalisierung des Marktes für Automobilservices, die die Festlegung des europäischen OASIS-Standards⁷⁶⁷ anstrebt.

⁷⁶⁶ Vgl. Thom/Wenger (2002), S. 50.

⁷⁶⁷ Die Verpflichtung zur Bereitstellung von Service- und Reparaturinformationen ist in der EU heute durch die sog. Gruppenfreistellungsverordnung (GVO 2010) geregelt. Der Grundsatz der Verordnung ist, dass diese Informationen von den Automobilherstellern gemessen am Geschäftszweck allen Marktteilnehmern diskriminierungsfrei verfügbar gemacht werden müssen. Im Rahmen der EU5-Abgasgesetzgebung (ab 2009) wird die Weitergabe der Service- und Reparaturinformationen neu geregelt. Zunächst nur für emissionsrelevante Bauteile wird verlangt, dass die Reparaturinformationen mit Metainformationen versehen werden, die in Format und Terminologie standardisiert sind. Urheber des Standards ist die Organisation OASIS. Der OASIS-Standard enthält eine Beschreibung für das Format von Metainformationen, mit deren Hilfe Informationen aufgefunden werden können, und

Diese Gesetzgebung setzt voraus, dass die beteiligten Unternehmen bereits über eine einheitliche Konzernsprache verfügen, was gerade bei alten und traditionell gewachsenen Strukturen nicht unbedingt der Fall ist. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit den Problemen des Terminologiemanagements bei After Sales lassen sich die zentralen Probleme der bestehenden Organisation auf den ersten Blick folgenderweise skizzieren:

- Kommunikationsprobleme zwischen den Bereichen, insbesondere in Hinblick auf das Terminologiemanagement
- Defizite innerhalb des Wissenstransfers zwischen den Abteilungen, die in den Prozess der Terminologieentstehung involviert sind
- Mangelnde Gesamtsicht/strategische Orientierung und Ressortegoismus einzelner Bereiche
- Mangel an Markt- und Wettbewerbsorientierung in Hinblick auf das Terminologiemanagement

Diese Problematik soll im Weiteren auf inhaltlich-konzeptuellen, organisatorisch-strukturellen und Personenebenen in einem wechselseitigen Zusammenhang betrachtet und analysiert werden.

5.2.3.1 Probleme des Terminologiemanagements auf der inhaltlich-konzeptionellen Ebene

Eine wichtige Voraussetzung für konsequentes Terminologiemanagement ist die in der Managementphilosophie verankerte Erkenntnis, dass mit einer einheitlichen und konsistenten Unternehmenssprache viele Kommunikationsprobleme beseitigt und die Effizienz der Kommunikationsprozesse gesteigert werden kann. Die Ungewissheit oder Unsicherheit bezüglich der Zielsetzung des Terminologiemanagements, dessen strategische und operative Aufgaben und dessen Integration in I-K-W-Managementkonzepte im Unternehmen lässt sich jedoch auf diesem Wege als eine sehr große Hürde bezeichnen. Erst wenn der Terminologiemanager sich über die Zielsetzung, seine Kompetenzen und Aufgaben vollkommen im Klaren ist, kann mit der Überzeugungsarbeit die Grundlage für die Akzeptanz des Terminologiemanagements geschaffen werden. In diesem Zusammenhang wird auf die bereits angesprochene konzeptuell falsche ursprüngliche Positionierung des Terminologiemanagements bei der VW AG im Rahmen eines Projektes hingewiesen. Der Status des Terminologiemanagements kann im schlimmsten Fall eine negative Akzeptanz hervorrufen, indem ein kontinuierlicher Prozess als ein hinausgezögertes bzw. ein misslungenes Projekt wahrgenommen wird.

Eine klare und deutliche Kommunikation der strategischen Ziele des Terminologiemanagements („ein internes Marketing“) wurde allerdings in der Zielsetzung

des ursprünglichen „Terminologiemangementprojektes bei der VW AG“ nicht bzw. nur rudimentär vereinbart (vgl. Tabelle 17). Das Ziel des „Terminologiemangementprojektes bei der VW AG“ wurde zum großen Teil mit der Zielsetzung der Terminologearbeit gleichgesetzt und strebte die Optimierung der sprachlichen Inkonsistenzen, Mehrdeutigkeiten und anderer Probleme des Terminologiemagements auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Konzernsprache an.

TABELLE 17: URSPRÜNGLICHE ZIELSETZUNG DES „TERMINOLOGIE-MANAGEMENTPROJEKTES BEI DER VW AG“

<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisierung, Standardisierung und Normung der Terminologie der Volkswagen AG. Identifikation, Bereinigung, Zusammenführung, Zentralisierung und Bereitstellung der wichtigsten Terminologiequellen im Unternehmen. Identifikation bestehender Terminologiebestände. • Schaffung von Rechtssicherheit in der technischen Dokumentation durch konsistente und verständliche Texte. • Einführung eines multilingualen, unternehmensspezifischen Fachwörterbuches zur internen Nutzung. • Aufbau eines Sprachenportals im Intranet, das als zentrale Anlaufstelle für sprachrelevante Themen innerhalb des Konzerns für unterschiedliche Bereiche genutzt werden soll. • Verbesserung der Qualität der Ausgangstexte als Grundlage für qualitativ bessere Übersetzungen.

Quelle: eigene Darstellung, interne Information VST-1

Bei der Festlegung dieser Ziele wurde die Schaffung der gewünschten Inkonsistenzen nicht als bedeutende strategische Aufgabe formuliert. Diese gewünschten Inkonsistenzen sollen jedoch die sprachliche Vielfalt des Unternehmens hervorheben und es erlauben, eine zielgruppenrelevante Sprache zu verwenden. Als Beispiel dazu können Marketingbegriffe mit einem internationalen „Touch“ genannt werden, die in der Situation des Wettbewerbs die Kunden ansprechen sollen, für die Mechaniker in Werkstätten jedoch inakzeptabel sind. So wird die Benennung „Pannenset“ in Kundenliteratur und Werkstattinformationen verwendet, für ein marketingrelevantes Verkaufsprogramm wird allerdings die Benennung „Tire Mobility Set“ bevorzugt. Die gewünschte Inkonsistenz tritt auch innerhalb einer Ebene der Literaturproduktion auf, differenziert je nach der Marke.⁷⁶⁸

Zusammengefasst lässt sich schließen, dass bei der Formulierung der ursprünglichen Zielsetzung des „Terminologiemangementprojektes bei der VW AG“ das Problem der Schaffung der Verständigung mit dem Teilproblem der Schaffung der Textverständlichkeit substituiert wurde. Die Störung der Verständigung auf der Bedeutungsebene führte zur Verharrung der Position einzelner Unternehmenseinheiten und der Entstehung von Insellösungen auf der Metaebene der Kommunikation.

Die Sprache der technischen Entwicklung (FE) ist einerseits sehr abkürzungslastig und soll andererseits oft aus markenrechtlichen Gründen geändert werden. Der Begriff aus der technischen Entwicklung „AFS“ bzw. „Adapting Frontlighting System“ wird marketingtechnisch in „dynamisches und statisches Kurvenlicht“ umbenannt. Bei der

⁷⁶⁸ So findet die Benennung „ParkPilot“ seine Verwendung im Pkw-Verkaufsprogrammen bei Golf, Golf Plus, Golf Variant, New Beetle, New Beetle Cabriolet, Jetta, Touran, Eos, Sharan, Passat und Passat Variant. Die Benennung „Parkdistanzkontrolle“ wird dagegen im Pkw-Verkaufsprogramm bei Touareg und Phaeton benutzt.

Erstellung der Kundenliteratur werden als Quelle gleichzeitig Lastenhefte, Funktionspläne, Produktbeschreibungen und Präsentationen von „Feature Listen“ verwendet. Die Begriffe, die in der technischen Entwicklung entstehen, werden wiederum mechanikergerecht angepasst: „Radio Ultra Low Line“ wird somit zu „RCD 210“. Das Marketing soll den Spagat zwischen dem Produktnamen (von der technischen Entwicklung vorgegeben) und einer marketinggerechten Bezeichnung leisten. So wird der Begriff der TE „Vorfeldbeleuchtung“ mit „Umfeldbeleuchtung“ und „Orientierungsbeleuchtung“ mit „Coming home“-„Leaving home“-Funktion ersetzt.

Die Abbildung 37 stellt ein Beispiel der sprachlichen Inkonsistenz dar, die nachträglich als gewünschte Inkonsistenzen festgelegt wurden. Eine durchgehende Bereichsübergreifende Abstimmung findet allerdings nicht immer statt.

ABBILDUNG 37: BEISPIEL DER INSELLÖSUNGEN AUF DER METAEBENE DER KOMMUNIKATION

FE	„Park Distance Control“
VST (Kundenliteratur)	„Parkdistanzkontrolle“
VST (Werkstattinformation)	„Einparkhilfe“
VT (Marketingliteratur)	„Parkpilot“

Quelle: eigene Darstellung

Die unabgestimmten Insellösungen können als Artefakte der fehlenden Verständigung aufgefasst werden. Zurückkehrend zu der medizinischen Perspektive, sind diese die akuten Symptome der Krankheit, die erst mit der Heilung der Ursachen dieser Krankheit verschwinden. Die Symptome lassen sich am Ende der Prozesskette identifizieren, während die Ursachen in der Regel zeitlich vorgelagert sind.⁷⁶⁹ Die scheinbare Inkongruenz zwischen dem Anspruch, die Sprache in einem Unternehmen möglichst homogen zu gestalten, und der Bestrebung, gewisse sprachliche Unterschiede zuzulassen, ist durch einen Kompromiss lösbar.

Die Suche nach einem kleinsten gemeinsamen Nenner ist mit einem großen Absprache- und Koordinationsaufwand verbunden und auf die Schaffung einer Verständigung auf den Bedeutungs-, Handlungs- und physischen Ebenen angewiesen. Gerade diese Aufgaben bilden den Gegenstand des Terminologiemanagements. Von einer unübersehbaren Relevanz erscheint dabei die Notwendigkeit der Koordination des unternehmensübergreifenden Wissenserwerbs und der Wissensteilung im Rahmen der Terminologiearbeit.

Die Tatsache, dass mehrere Bereiche in einer Organisation unterschiedliche Fachsprachen sprechen, impliziert weitgehend, dass eine Kompromisslösung in bestimmten Fällen nicht

⁷⁶⁹ Vgl. Becker/Ellerkmann (2005), S. 88.

zentral, d. h. hierarchisch, sondern durch eine netzwerkübergreifende Kommunikation gefunden werden soll. Mit dieser Beobachtung geht die ganze Diskussion in die Analyse der Probleme des Terminologiemanagements auf der organisatorisch-strukturellen Ebene über.

5.2.3.2 Probleme des Terminologiemanagements auf der organisatorisch-strukturellen Ebene

Die Probleme des Terminologiemanagements auf der organisatorisch-strukturellen Ebene lassen sich in erster Linie in Zusammenhang mit der Unternehmensgröße bringen. So weist Becker (2001) auf Folgendes hin: Je größer ein Unternehmen wird, desto problematischer gestaltet sich die Koordination der Wissensbasis, weil die Letztere immer fragmentierter und unübersichtlicher wird. Somit lässt sich das Problem der fehlenden Verständigung als Problem der fehlenden Vernetzung auffassen. Die Wissenstransferproblematik in Hinblick auf Terminologieentstehungsprozesse lässt sich dabei gleichzeitig auf der abteilungsübergreifenden und bereichsübergreifenden Ebene beobachten. Um die Integrität des fragmentierten Wissens zu gewährleisten und somit die dem Wissenstransfer zu Grunde liegenden Terminologieentstehungsprozesse zu bündeln, bedarf es einer Vernetzung, die technisch unterstützt werden soll. Diese Vernetzung soll in Form der Abstimmungsprozesse gesteuert und unterstützt werden.

Eine schwache Ausprägung der Netzwerkorientierung trägt dazu bei, dass die Abstimmungsprozesse mit dem zeitlichen Ablauf des Terminologieentstehungsprozesses nicht übereinstimmen. Somit ist das Terminologiemanagement bei der VW AG mit dem Problem der *Unrevidierbarkeit* der unabgestimmten Prozessergebnisse konfrontiert. Die im Bereich FE festgelegte Benennung bekommt eine verbindliche Teilenummer, anhand derer das neue Bauteil zukünftig identifiziert wird. Die festgelegte Benennung lässt sich von diesem Zeitpunkt an nicht mehr ändern und wird in sämtlichen Teilenummerlisten und Ersatzteilkatalogen neben der FE-Teilenummer verwendet. Diese Benennungen werden zum Teil vom Marketing in die Verkaufsprogramme und zum Teil in die Kundenliteratur oder Werkstattliteratur übernommen oder modifiziert. Vor diesem Hintergrund lässt sich feststellen, dass die terminologischen Ressourcen bzw. die fachspezifischen Strukturen der Wissensorganisation, die als Ontologien bezeichnet werden,⁷⁷⁰ ohne eine präventive Abstimmung inkompatibel sind.

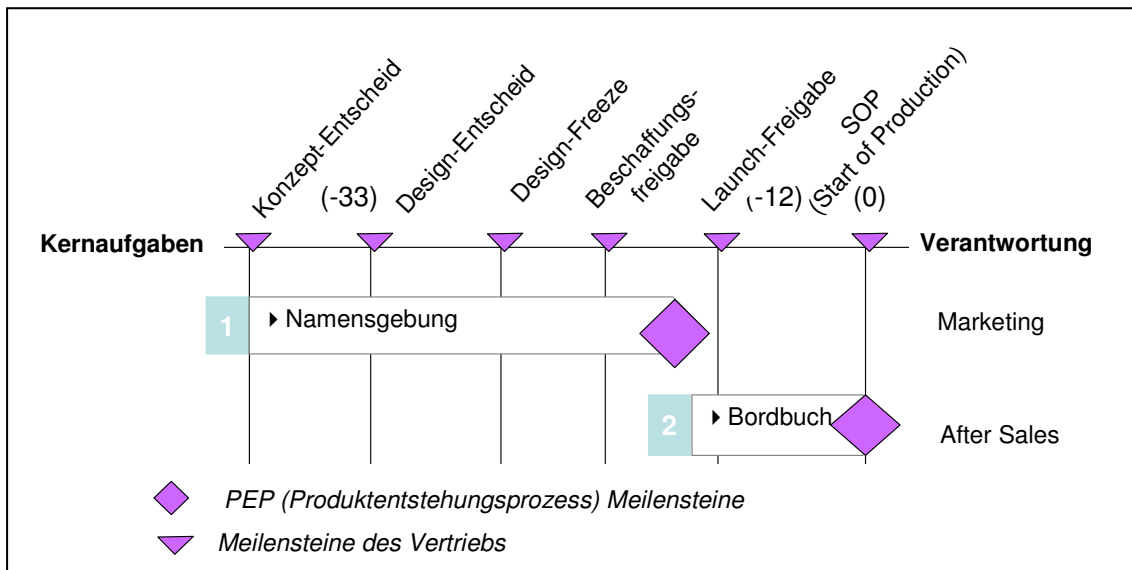
Unterschiedliche unabgestimmte Zeitpunkte der Begriffsfestlegung resultieren in einem uneinheitlichen Content, der in die betroffenen Systeme eingespeist wird. Die parallele Entstehung von zahlreichen terminologischen Insellösungen der Prozesskette entlang führt zur Entstehung von Synonymie, Mehrdeutigkeiten und Inkonsistenzen, welche die Kommunikation wesentlich beeinträchtigen. Bei dem Prozess der Terminologieentstehung werden oft die fehlende Transparenz und die unübersichtliche Verteilung von

⁷⁷⁰ Vgl. Budin (2006), S. 463.

Verantwortlichkeiten bemängelt, in dem es grundsätzlich am Wissensaustausch in der Anfangsphase des Prozesses fehlt.⁷⁷¹

Die Schwierigkeit der Einbeziehung der zeitlichen Dimension wird an dem Meilensteinplan (Prozesskette) des Vertriebs ersichtlich. Der Prozess der Erstellung des Bordbuches ist mit dem Prozess der Namensgebung nicht verknüpft. Dies gilt auch für den Prozess der Erstellung der Vorverkaufs- und Verkaufsliteratur, der parallel zu dem Prozess der Erstellung der Dokumentation für die Werkstattausrüstung und Service Training läuft (vgl. Abbildung 38).

ABBILDUNG 38: IST-ZUSTAND. UNTERSCHIEDLICHE ZEITPUNKTE DER TERMINOLOGIEENTSTEHUNG IN MARKETING UND AFTER SALES



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meilensteinplanung Vertrieb/Marketing

Auf dem Meilensteinplan wird außerdem ersichtlich, dass mit der Festlegung eines festen Punktes der Terminologieabstimmung auf KW (Kalenderwoche) (-17) eine Anpassung an den Prozess der Terminologieentstehung gewährleistet wäre. Diese Anpassung würde den vermeidbaren Abstimmungsaufwand einerseits verhindern und andererseits dazu beitragen, dass die Konzernsprache von vornherein möglichst einheitlich und für alle Betroffene verständlich gestaltet wird.

Des Weiteren lässt sich der Abstimmungsbedarf auf der Ebene der technischen Redaktion verzeichnen, der sich dadurch ausdrückt, dass Autoren verschiedener Abteilungen nach Baugruppen aufgeteilt (Motor und Getriebe; Karosserie-Ausstattung-Fahrwerk; Elektrik) mit sich häufig überschneidenden Themengebieten zu tun haben und bei der Beschreibung desselben Gegenstandes unterschiedliche Benennungen verwenden (zum Beispiel „Anhängervorrichtung“ vs. „Aufhängervorrichtung“).

Der Abstimmungsaufwand lässt sich auf mehreren Ebenen beobachten: Einerseits beinhaltet der Prozess der Erstellung technischer Literatur terminologiebasierte Kommunikation zwischen technischen Redakteuren im Bereich After Sales. Diese

⁷⁷¹ Quelle: Eigene Beobachtung und Kommentare der Teilnehmer an dem fragebogengestützten Interview.

Kommunikationsprozesse beziehen sich auf die Begriffsklärung und auf den Austausch impliziten Wissens und sind auf eine intensive Interaktion angewiesen. Eine Verteilung der technischen Redakteure nach Baugruppen korrespondiert mit dem Aufbau der formalen Organisation, in dem jede Spezialisierungsform jeweils als eine Unterabteilung aufgefasst wird. Die Spezialisierungsspanne wird infrastrukturell durch eine räumliche Trennung, d.h. durch die Verteilung der Mitarbeiter auf unterschiedlichen Stockwerken untermauert. (Die Untersuchung der Maßnahmen zur Änderung der formalen Organisationsstruktur zeigt dabei auf, dass im Zeitraum von 2001 bis 2008 jedes Jahr eine Umstrukturierung vorgenommen wurde. Die Wesentlichste davon war die Abspaltung des Bereichs Qualitätssicherung.)

Die Festlegung neuer Begriffe erfolgt formalisiert über ein Eintragsformular (Excel-Tabelle), das an die Terminologin nach Bedarf per E-Mail geschickt wird. Die Bearbeitung eines neuen terminologischen Eintrags liegt ausschließlich in der Kompetenz der Terminologin. Als ein unabdingbarer Bestandteil des Prozesses der Erstellung der technischen Dokumentation erweist sich außerdem ein enger Kontakt eines technischen Redakteurs mit der technischen Entwicklung bzw. mit dem für einen konkreten Bauteil zuständigen Ingenieur. Dieser Kommunikationsprozess impliziert einen intensiven Wissensdialog und hat die Explizierung impliziten Wissens und Externalisierungsprozesse im Fokus.

Eine andere Gruppe mit einem hohen Abstimmungsbedarf bilden die technischen Übersetzer, die aufgrund ihres eher sprachlich angelegten Studiums auf den Wissensaustausch mit technischen Redakteuren und Lernprozesse besonders stark angewiesen sind. Die technischen Übersetzer haben die Möglichkeit, einen „provisorischen Antrag“ in einer After-Sales-Terminologiedatenbank zu hinterlassen, der von der Terminologin überprüft wird. Die Ergebnisse einer Begriffsklärung, die oft erst nach mehrfachem E-Mail-Wechsel zu Stande kommt, werden von der Terminologin per Verteiler an alle betroffenen Redakteure weitergeleitet.

Je größer der Klärungsbedarf wird, desto mehr greifen die technischen Redakteure und Übersetzer auf die persönliche Face-to-Face-Kommunikation zurück und nehmen dafür einen persönlichen Besuch in Anspruch.⁷⁷² Diesem Phänomen liegt vor allem die bereits empirisch untermauerte Tatsache zu Grunde, dass persönliche Kommunikation immer wieder einer unpersönlichen Quelle bevorzugt wird.⁷⁷³ An dieser Stelle soll das Outsourcing der Dienstleistung (die organisationsstrukturbedingte Auslagerung der technischen Redaktion und Übersetzung) in die Verantwortung von Fremdfirmen erwähnt werden, die sich negativ auf die Effizienz der Kommunikationsprozesse auswirkt.

Für ein ganzheitliches Terminologiemanagement ist darüber hinaus die Notwendigkeit einer abteilungs- und bereichsübergreifenden Abstimmung ausschlaggebend. Zu den

⁷⁷² Laut der Ergebnisse der Befragung im Zeitraum vom 10.03.06 bis 27.03.06 haben ca. 28% aller Befragten (N = 72) Probleme mit Inkonsistenzen und Mehrdeutigkeiten der fachlichen Begriffe. Ca. 9% davon klären diese Probleme bei einem persönlichen Besuch in einem anderen Büro.

⁷⁷³ Vgl. Linden et al. (2002); Monge/Contractor (2000).

Abstimmungszwecken wurde zwar ein „Terminologiewerkstatt“ organisiert, an dem die Vertreter aus After-Sales-Dokumentenmanagement, Produkt(Marken)marketing, Markenmanagement und -strategie und Technische Übersetzung teilnehmen. Die Zielsetzung und die Aufgabenstellung des „Terminologiewerkstatts“ lassen sich jedoch ausschließlich auf der operativen Ebene des Terminologiemangements – auf der Ebene der Terminologiewerkstatt – positionieren und weisen keinen strategischen Hintergrund auf. Die Zusammenarbeit des Terminologiewerkstatts basiert auf der Abstimmung der Terminologie und dem Abgleich der terminologischen Differenzen zu neuen Systemen, Bauteilen und Funktionen für die Marketing- und Kundenliteratur.

Der Abstimmungsprozess im Rahmen eines Terminologiewerkstatts lässt sich durch den wegen der räumlichen Entfernung gegebenen hohen Zeitaufwand charakterisieren. Das für die Abstimmung notwendige Wissen wird in einem Outlook-Ordner abgelegt und die Ergebnisse werden per E-Mail verschickt und nicht archiviert. Das Wissen – die Ergebnisse der Abstimmung – bleibt somit an einzelne Personen gebunden. Eine mangelnde strategische Ausrichtung trägt zu der schwachen Resonanz bzw. Zustimmung auf der Führungsebene bei und wirkt motivationssenkend. Darüber hinaus bleibt der markenübergreifende Abstimmungsprozess zwischen VW und Audi nur personengebunden (findet ausschließlich zwischen Terminologinnen statt) und wird in den Terminologiewerkstatt nicht einbezogen. Dies gilt auch für den Abstimmungsprozess zwischen After Sales und dem Ersatzteilwesen.

Die mangelnde Vernetzung spiegelt sich somit auf der organisatorischen Ebene darin wider, dass der Gesamtkontext der unternehmerischen Tätigkeit bei der Problemlösung einzelner Aufgaben nicht berücksichtigt wird. Eine unzureichende Netzwerkorientierung sorgt für Rivalitäten zwischen Fachabteilungen. Ein suboptimaler und kontraproduktiver Umgang mit der Unternehmenssprache lässt sich dabei auf die Problematik auf der Personenebene zurückführen.

5.2.3.3 Probleme des Terminologiemangements auf der Personenebene

Den Ausgangspunkt für die Festlegung der Problematik des Terminologiemangements auf der persönlichen Ebene bietet eine Situation, in der ein Experte im Rahmen seines Arbeitsprozesses auf ein Problem gestoßen ist, das auf der sprachlichen Ebene verankert ist. Alleine mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten kann das Problem nicht bewältigt werden: Einerseits hat der Wissensarbeiter bereits verfügbares Wissen in Form von Dokumenten, Experten, Gelben Seiten usw. zur Verfügung, das er auf seine Situation anpassen und anwenden könnte. Andererseits schafft dieses autonome Verhalten ungewünschte Insellösungen, die im Rahmen des Terminologiemangements als größte Gefahr bezeichnet werden. Auch nur die bilaterale Kommunikation mit verfügbaren Experten reduziert diese Gefahr nicht. Im Mittelpunkt des Terminologiemangements stehen aus diesen Überlegungen heraus nicht nur die weitgehende Erfassung des Ist-Zustandes und die Identifikation der Experten, sondern auch die Suche nach der Möglichkeit, die Interaktion a) der Terminologen

mit den Fachexperten und b) der Fachexperten mit anderen Fachexperten zu initiieren und zu unterstützen.

Die Bündelung der Experten bereichs- und abteilungsübergreifend in einer Gruppe, um die Besprechungs- und Abstimmungsmöglichkeiten zu gewährleisten – sei es eine kurzfristige oder längerfristige, spontane oder geplante Interaktion – beruht auf der Identifikation der netzwerkcompetenten Experten. Angenommen wird in diesem Zusammenhang, dass netzwerkcompetente Terminologieexperten über Fach-, Prozess-, Beziehungs- und Einflusskompetenz verfügen. Die Fachkompetenz eines netzwerkcompetenten Terminologieexperten lässt sich dabei in eine direkte Verbindung mit den Aufgaben der Terminologiarbeit bringen. Denn unter Einflusskompetenz werden dabei jede Einflussnahme auf handlungsrelevanten und physischen Ebenen der Kommunikation bezüglich der Terminologieentstehungsprozesse sowie die Entscheidungsautorität in Hinblick auf die Abstimmungsprozesse verstanden.

Während die Prozesskompetenz eines Terminologieexperten als zielgerichtete Hilfe bei Nachfragen aufgefasst wird, die durch fundiertes Netzwerkwissen, d. h. zahlreiche Kontakte zu relevanten Unternehmensbereichen geleistet wird, wird die Beziehungskompetenz im Fall des Terminologiemanagements anders belegt. Die Festlegung der Ausprägung der Beziehungskompetenz in dem konkreten Fallbeispiel bezieht sich unmittelbar auf den institutionellen Rahmen einer komplexen hierarchischen Organisationsstruktur, in der sich komplexe informelle Strukturen langfristig etabliert haben.⁷⁷⁴ Die Beziehungskompetenz hängt somit unmittelbar mit der Aufrechterhaltung von abteilungs- und hierarchieübergreifenden freundschaftlichen Beziehungen, oder genauer ausgedrückt mit der Pflege persönlicher Netzwerke zusammen.

Das Problem des Terminologiemanagements auf der persönlichen Ebene besteht darin, dass die Betrachtung der formalen Organisationsstruktur nicht erlaubt, konkrete Schritte auf der Personenebene vorzunehmen. Denn die tatsächlichen Mechanismen des Informations- und Wissensaustausches bleiben dabei weitgehend verborgen: Die Kommunikationsbarriere als Optimierungsbedarf lässt sich erst über informale Strukturen nachvollziehen.⁷⁷⁵ Die netzwerkcompetenten Terminologieexperten, die eine tragende Rolle in Abstimmungsprozessen spielen, lassen sich in einem Organigramm nicht identifizieren. Die Mangelhaftigkeit einer formalen Ist-Analyse besteht somit vor allen darin, dass die auf der persönlichen Ebene verankerten Potenziale der Netzwerkkommunikation zur Schaffung der Verständigung unentdeckt bleiben.

Zusammenfassend lässt sich schließen, dass den vorgestellten Ausführungen über die vielseitige Problematik des Terminologiemanagements ausschließlich ein *deskriptiver* Charakter zugeschrieben werden kann. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit gilt es jedoch

⁷⁷⁴ Dieses Phänomen wird im Kapitel 6 weitgehend erklärt.

⁷⁷⁵ Vgl. Monge/Contractor (2000); Ricken (2005).

aufzuzeigen, wie das Terminologiemanagement, das durch ein Prismenglas des I-K-W-Managements betrachtet wird, optimiert werden kann. Aus dieser Argumentation heraus, erscheint es unabdingbar, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und die Problematik des Terminologiemanagements *analytisch* zu erläutern. Die deskriptive Erfassung des Ist-Zustandes soll durch die Analyse ergänzt werden, die es ermöglichen wird, die Problematik auf der individuellen und organisatorischen Ebenen in einem Zusammenhang zu betrachten, die Kommunikationsdefizite zu untersuchen und deren Ursachen transparent zu machen. Darüber hinaus sollen anhand konkreter analytischer Parameter Optimierungsmöglichkeiten und mögliche Handlungsschritte vorgeschlagen werden. Somit wird die Betrachtung formaler Organisationsstrukturen durch einen tiefen Einblick in die informellen Organisations- und Kommunikationsstrukturen ergänzt. Die Methode sozialer Netzwerkanalyse als empirische Vorgehensweise zur Erfassung und Untermauerung der Ist-Situation soll dabei zu den operativen Aufgaben des Terminologiemanagements erklärt werden.

5.3 Operative Ebene des Terminologiemanagements aus der Perspektive des I-K-W-Managements. Schaffung der Verständigung auf der physischen Ebene der Kommunikation

Terminologiemanagement auf der operativen Ebene ist auf die Einbeziehung konkreter Handlungsmöglichkeiten angewiesen, die sich aus normativen und strategischen Zielvorgaben ergeben. Die Optimierung des Terminologiemanagements impliziert somit einen Abgleich von Ist- und Soll-Situationen und die Erarbeitung einer Strategie (einer Steuerungsmöglichkeit), die es erlauben würde, diese Differenz zu reduzieren.⁷⁷⁶ Die Analyse der Ist-Situation des Fallbeispiels „Terminologiemanagement bei der VW AG“ hat Defizite auf organisatorischen, inhaltlich-konzeptionellen und Personenebenen aufgezeigt, die jedoch nur deskriptiv dargestellt wurden und keine Handlungsschritte konstituieren. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die These vertreten, dass eine zusätzliche tiefgreifendere (Ist-)Analyse notwendig erscheint, um die konkreten und umsetzbaren Optimierungsvorschläge systematisch ableiten zu können.

Bei der Erarbeitung von Handlungsmöglichkeiten werden in erster Linie die Ziele des Terminologiemanagements als eines integrierten Konzepts des I-K-W-Managements berücksichtigt. Aus der Perspektive des Wissensmanagements setzt sich das Terminologiemanagement damit auseinander, das bestgeeignete Instrument zu wählen, das die Prozesse der Wissensumwandlung ermöglichen und weitgehend unterstützen würde.

5.3.1 Begründung der Einführung von CoP für das Terminologiemanagement

Aus der Perspektive des I-K-W-Managements bedarf Terminologiemanagement eines Kollaborationstools, das Möglichkeiten für die Terminologieexperten bieten würde, sich standort- und bereichsunabhängig, synchron und asynchron an wissensintensiven

Kommunikationsprozessen zu beteiligen. Eine undifferenzierte Forderung nach mehr Kommunikation ist dabei in einem organisationalen Umfeld des Informationsüberflusses absolut unmöglich. Eine strategische Lösung impliziert die Forderung einer gezielten Kommunikation. Die Ergebnisse der Interaktion in Hinblick auf Terminologieentstehungsprozesse sollen kontinuierlich aufgenommen, strukturiert und weiterentwickelt werden. Die Verfügbarkeit einer Kooperationsunterstützung ist dabei von entscheidender Bedeutung und eine wesentliche Anforderung. Eine ungezielte Kommunikation (die durch undifferenzierte Einführung von Meetings, Workshops und CoP stattfinden kann) resultiert in erster Linie in einem enormen Zeitverlust, verursacht extra Transaktionskosten und führt keinesfalls zu dem gewünschten Effekt.⁷⁷⁷ Es erscheint naheliegend, dass bei einfacher Kommunikationsunterstützung der Prozesse der Terminologiefestlegung und -abstimmung die erzeugten Informationen flüchtig bleiben. Als geistige Modelle in den Köpfen der Mitarbeiter werden diese mit der Dauer der Interaktion vergessen.⁷⁷⁸ Da es in weiteren Interaktionen mit der Zeit zunehmend schwieriger sein wird, darauf Bezug zu nehmen, wird der Versuch, dieses Wissen zu rekonstruieren, mit Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten und eventuell auch Insellösungen verbunden.

Die Möglichkeiten der Kooperation an einem gemeinsamen Material und einheitlichen Informationsstand bezüglich Terminologie sowie Zugang zu dem expliziten Wissen während der Interaktion sollen einen wesentlichen Teil der kooperativen Terminologearbeit konstituieren.

Die elektronische Kooperationsform CoP wird vor diesem Hintergrund in Betracht gezogen, um deren Optimierungspotenziale in Hinblick auf das Terminologiemanagement zu analysieren. CoP als Wissensnetzwerk soll an dieser Stelle als mögliches Instrument der Optimierung des Terminologiemanagements begründet werden.

Die Tatsache, dass im Prozess des Informations- und Wissensaustausches die persönliche Kommunikation im Vergleich zu der unpersönlichen Kommunikation immer Priorität hat, kann an dieser Stelle durch die folgende Feststellung erweitert werden: Unpersönliche Kommunikation in einer CoP mit bereits bekannten Personen verläuft viel effizienter als mit den unbekanntenen Personen.⁷⁷⁹ Dies kann als Grund dafür genannt werden, warum die Einführung von Expertenverzeichnissen als Problemlösung im Fall Terminologiemanagement nicht in Frage kommen kann.

Außerdem geht die Kommunikationsforschung davon aus, dass sich jeder Wissensdialog von der Gruppendynamik beeinflussen lässt.⁷⁸⁰ Dies spiegelt sich darin wider, dass im Rahmen offizieller Besprechungen nur bestimmte Leute das Wort ergreifen, bestimmte „Tabuthemen“ ausgeklammert bleiben und man gegenseitig versucht, das Gesicht zu wahren.

⁷⁷⁶ Vgl. Becker/Ellerkmann (2005).

⁷⁷⁷ Vgl. Theuvsen (1997); Cross/Parker (2004).

⁷⁷⁸ Vgl. Fuchs-Kittowski et al. (2003).

⁷⁷⁹ Vgl. Cross/Parker (2004).

⁷⁸⁰ Vgl. Schulz von Thun (2005).

Gruppendynamische Effekte haben einen negativen Einfluss auf den Umgang mit dem Wissen, indem sozial verfestigte und formell durch Hierarchie bestimmte Rollen die Interaktionsmöglichkeiten des Teams beschränken und gegenseitiges Vertrauen verhindern. Eine Interaktion in einer CoP ermöglicht einerseits *das Aufheben von Rollen und Status in Wissensdialogen* und andererseits erlaubt es in erster Linie nicht den Beziehungsaspekt, sondern die Weiterentwicklung von Wissen zu fokussieren.⁷⁸¹

Bei der Einführung von CoP für das Terminologiemanagement erweist sich dabei die vierte Leitlinie für ein wirksames Terminologiemanagement als besonders ausschlaggebend, die besagt, dass sich solche Vorhaben an den bereits erwähnten netzwerkspezifischen Prinzipien orientieren sollten:⁷⁸² Ganz analog zum Wissensmanagement strebt das Terminologiemanagement eine Reduktion der Komplexität an.⁷⁸³ Vor diesem Hintergrund lässt sich das Prinzip der Weiterentwicklung bewährter Praxis verdeutlichen. Diesem Prinzip folgend, soll zuerst festgestellt werden, welche Terminologiemanagement- und wissensmanagementrelevanten Aktivitäten bereits laufen, um zu überprüfen, auf welchen sich bereits etablierten Strukturen aufgebaut werden kann. Die Kompatibilität als Designprinzip der Gestaltung der Wissensnetzwerke⁷⁸⁴ setzt voraus, dass jede Wissensmanagementinitiative mit den existierenden Systemen und anderen Initiativen in Einklang gebracht werden soll. Obwohl CoP als Wissensnetzwerk nicht unbedingt auf eine technologische Unterstützung angewiesen sind, werden die Kooperationsbeziehungen durch technische Lösungen oft erleichtert.⁷⁸⁵ Das Expertenwissen soll nicht in einem unabhängigen System konsolidiert, sondern an die bereits vorhandene Umgebung (interne Kommunikationswege, Intranet usw.) angepasst werden und diese ergänzen, anstatt mit ihnen in einen Wettbewerb zu treten.

Als Unterstützung der Kollaboration in der Form von Communities of Practice wurden bei der VW AG Expertrooms eingeführt. Diese basieren auf der Kollaborationssoftware Quickpace von IBM Lotus und beinhalten vier Hauptfunktionen, die in Anhang II kurz vorgestellt werden. Die Funktionen werden dabei in Anlehnung an Leue (2006: 17) nach verschiedenen Interaktionsmodi (Kommunikation, Kooperation, Koordination, Kollaboration) unterschieden. Einen weiteren Systematisierungspunkt, der bei der Spezifizierung einer Kollaborationssoftware üblich ist, bildet der Aspekt der sozialen Interaktion „Awareness“ (Gewahrsein). Dabei handelt es sich um ein Konzept, das *„Gewahrsein über die Aktivitäten (und den Status) der Person, mit denen man zusammenarbeitet“*⁷⁸⁶, liefert.

Jeder Expertroom wird individuell auf das einzelne Wissensnetzwerk zugeschnitten. Nach der Auftragsklärung überprüfen die Mitarbeiter des Teams Wissensnetzwerk die Umsetzbarkeit der Anforderungen und legen im Rahmen der technischen Möglichkeiten die

⁷⁸¹ Vgl. Bohm (1998); Rosen et al. (2007), S. 260.

⁷⁸² Vgl. Killich/Kopp (2007).

⁷⁸³ Vgl. Budin (1996).

⁷⁸⁴ Vgl. Davenport/Probst (2002), S. 78.

⁷⁸⁵ Vgl. Pardon (2006).

relevanten Inhalte fest. Die zukünftigen Mitglieder des E-Rooms und der Netzwerkmoderator werden allerdings von der Führungsebene aus benannt. Diese subjektive und willkürliche Auswahl der Netzwerkmitglieder widerspricht der Überbrückung der Grenzen der Primärorganisation durch eine Sekundärorganisation⁷⁸⁷, die bei der Einführung von Communities of Practice erforderlich ist. Diese Tatsache lässt sich als der tatsächliche Grund dafür bezeichnen, warum bei Teambildungsmaßnahmen für das Terminologiemangement ein Optimierungsinstrument der Netzwerkanalyse unabdingbar erscheint.

Jede aus einer oberflächlichen Ist-Analyse abgeleitete Forderung nach der Einführung von E-Rooms für das Terminologiemangement bleibt bei dieser Argumentation weitgehend unbegründet. Denn bei jeder Argumentation dieser Art wird einerseits keine empirische Begründung geboten, die den Nutzen einer interaktiven Plattform für das Terminologiemangement glaubwürdig darstellen würde. Andererseits mangelt es dieser Initiative an Aussagen oder Instrumenten für eine praktische Bewertung der so ermittelten Portraits hinsichtlich Funktionalität/Disfunktionalität. Vor diesem Hintergrund lässt sich festhalten, dass eine tatsächliche Optimierung (die Steuerung der Ist-Werte in Richtung der Soll-Werte) bei diesem Stand der Ist-Analyse noch nicht vorgenommen werden kann. Um ein CoP-System einzuführen, das zu einer effektiven Kollaboration beitragen würde, erscheint es unabdingbar, das bestehende informale Beziehungsmuster zu analysieren und dessen fordernde oder auch hemmende Auswirkung auf den Informationsaustausch und Wissenstransfer zu verstehen.⁷⁸⁸

Dieser Netzwerkgedanke leitet sich direkt aus dem Prinzip des langsamen Wachstums ab: Dieses Prinzip setzt in erster Linie auf die Kontinuität und evolutionäre Umgestaltung der vorhandenen Abläufe und zielt darauf ab, Motivation und Vertrauen bei Änderungsprozessen zu unterstützen. Dieser Standpunkt beruht allerdings auf der individuell bewährten Praxis, auf der persönlichen Einstellung der zukünftigen Teilnehmer und auf der individuellen Netzwerkposition, der bei der Ist-Analyse besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

Somit korrespondiert die Forderung nach einer tiefgreifenderen Analyse mit dem Prinzip des geringen Aufwandes, das so wenig wie möglich und so viel wie unbedingt nötig Umstrukturierung und Änderung vorsieht. Die vorhandene Netzwerkstruktur der informalen Beziehungen reagiert sehr sensibel auf unüberlegte Schritte⁷⁸⁹ und kann bei der Umgestaltung der formalen Organisationsstruktur den Erfolg verhindern. Das Prinzip der Zuständigkeit soll sich vor diesem Hintergrund an der vorhandenen Einfluss- und Machtkonstellation in dem Terminologienetzwerk orientieren und auf dieser aufzubauen.

Vor diesem Hintergrund bedarf die Anwendung der Methode „soziale Netzwerkanalyse“, die im nächsten Kapitel vorgestellt wird, fortan keiner weiteren Begründung. Wie in den

⁷⁸⁶ Vgl. Gross/Koch (2007), S. 193.

⁷⁸⁷ Vgl. Kirsch-Verfuss/Bohnenkamp (2003), S. 26.

⁷⁸⁸ Vgl. Pereira/Soares (2007), S. 87.

vorherigen Ausführungen im Rahmen der Erläuterung der Netzwerkspezifik des institutionellen Kontextes bereits angedeutet wurde, scheint das Instrument der Netzwerkanalyse dafür geeignet zu sein, um die Optimierungsvorschläge zu erarbeiten. Erst wenn diese Analyse ausführlich vorgenommen worden ist, können auf der Basis der Netzwerkvisualisierung die Beziehungen analysiert und auf der Basis dieser Analyse die Rollen von Terminologieexperten und deren Potenziale erkannt werden. Es wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Methode der sozialen Netzwerkanalyse, indem sie die Struktur der Sekundärorganisation präzisiert, eine fundierte Basis für die Einführung von Communities of Practice bilden kann. Der höchste Anspruch dieser Vorgehensweise liegt darin begründet, dass die Netzwerkanalyse auf die bereits existierenden informellen Kommunikationsstrukturen zurückgreift und somit die Möglichkeit verspricht, CoP als Organisationsform in ihrer natürlichen Entwicklung und Entfaltung zu unterstützen und die Langfristigkeit dieses Vorhabens zu sichern. Somit kann die Netzwerkanalyse als eine tiefgreifende Ist-Analyse zu den strategischen Aufgaben des Terminologiemanagements gezählt werden. In Kapitel 6 wird der Prozess der Netzwerkanalyse einer genauen Betrachtung unterzogen und werden deren Möglichkeiten an einem konkreten Fallbeispiel demonstriert.

⁷⁸⁹ Vgl. Kilduff/Tsai (2003).

KAPITEL 6: Soziale Netzwerkanalyse als Ist-Analyse

Einleitung, Zielsetzung, Forschungsfrage, Forschungsthese und Forschungsaufgaben des Kapitels

Es gilt in diesem Kapitel festzuhalten, inwieweit die Methode der Netzwerkanalyse für die Forschung im Bereich der internen Betriebskommunikation geeignet ist. Darüber hinaus wird eine Thesenspezifizierung vorgenommen, die sich als Verknüpfung der Forschungsthese mit der empirischen Forschungsmethode der Netzwerkanalyse versteht. Diese Vorgehensweise zielt darauf ab, mittels sozialer Netzwerkanalyse den Ist-Zustand des I-K-W-Managements im Unternehmen zu erfassen und die Netzwerkvisualisierung als eine Interpretations- und Optimierungsvorlage zu nutzen. Als eine empirische Basis dafür wird der in Kapitel 5 erläuterte Fall des Terminologiemanagements im Bereich After Sales der VW AG zu Grunde gelegt.

Anhand dieses Fallbeispiels wird der Versuch unternommen, die Kommunikationswege und Informationsflüsse zu erfassen. Diese Perspektive wird in der jüngeren Management- und Beratungspraxis in Hinblick auf die Implementierung moderner Informations- und Content-Management-Systeme und auf die Untersuchung und Bewertung von Kollaborationsmöglichkeiten (Kommunikation, Kooperation und Koordination)⁷⁹⁰ immer öfter verwendet.⁷⁹¹ Aufbauend auf dieser rein funktionalistischen Vorgehensweise zielt die vorliegende Arbeit jedoch darauf ab, die Vorhaben der Netzwerkanalyse als Forschungsmethode von der Prämisse einer technischen Lösung zu befreien.

Basierend auf der Annahme, dass der Wissenstransfer als ein Basiselement eines integrierten Konzepts des I-K-W-Managements postuliert werden kann, kommt der Netzwerkanalyse als Forschungsmethode die Aufgabe zu, zu überprüfen, inwieweit der Wissenstransfer im Sinne der Prozessorientierung in einer konkreten Organisation bzw. in einem konkreten Netzwerk ausgeprägt ist.

Eine weitere Aufgabe der sozialen Netzwerkanalyse auf dem Wege der Erfassung des Ist-Zustandes des I-K-W-Managements in einer Organisation ist in der Materie der Unternehmenskultur verankert und thematisiert die individuelle Ebene der sozialen Netzwerkforschung. In diesem Zusammenhang kommt die zweite untersuchungsleitende These zum Tragen, die sich folgendermaßen formulieren lässt:

⁷⁹⁰ Vgl. Ellis et al. (1991).

⁷⁹¹ Vgl. Pereira/Soares (2007); Anklam (2005); Groth (2003).

Die soziale Netzwerkanalyse als Forschungsmethode erlaubt, die Ausprägung der Erfolgsfaktoren des I-K-W-Managements zu überprüfen. Sie zeigt auf, inwieweit Netzwerkorientierung bzw. Wissenstransferorientierung einer Unternehmenskultur in einem konkreten Fall ausgeprägt ist.

Diese These setzt die folgenden Aufgaben voraus: Eine empirische Untersuchung soll eine Aussage darüber liefern, welcher Zusammenhang zwischen Kohäsionsfaktoren der Unternehmenskultur und der Gestaltung der Netzwerkparameter feststellbar ist.

Netzwerkvisualisierungen sollen so konzipiert werden, dass diese klare Aussagen über die Ausprägung der Unternehmenskultur erlauben können. Die konkreten Parameter der Netzwerkstruktur sollen dabei herauskristallisiert werden.

Zur fundierten Verfolgung der untersuchungsleitenden Thesen wird im Rahmen der Netzwerkanalyse auf das Mikro-Makro-Paradigma zurückgegriffen und zwischen Mikro- und Makroparametern eines Netzwerks unterschieden. Eine Analyse der Netzwerkarchitektur und Netzwerkmorphologie bedarf einer differenzierten Betrachtung der Netzwerk- und Akteurparameter. Die daraus folgende Integration der Akteur- und Netzwerkebenen im Rahmen einer Analyse setzt sich zum Ziel, aufzuzeigen, inwieweit das integrierte Konzept des I-K-W-Managements in einem konkreten Fall realisierbar ist.

Die Annäherung an das Konzept der sozialen Netzwerkanalyse, die hinsichtlich der vorliegenden Untersuchung erfolgen soll, verdankt sich dem von Sydow (2002) aufgestellten systematischen Rahmen, in dem die Netzwerkforschung in drei Ebenen aufgeteilt ist. Dabei wird zwischen *phänomenologischen*, *theoretischen* und *methodischen* Ebenen unterschieden. Im Rahmen der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wird in diesem Kapitel zuerst auf phänomenologische und in einem weiteren Schritt auf die sich daraus ergebenden theoretischen und methodischen Ebenen der sozialen Netzwerkanalyse eingegangen.

6.1 Phänomenologische Ebene der Netzwerkanalyse. Genesis und formale Definition der Netzwerkanalyse

Die Methode der Netzwerkanalyse, die sich von der Kleingruppenforschung⁷⁹² und mathematischen Grafentheorie⁷⁹³ ableitet, entstand in der sozial-ethnologischen Forschung nach dem Zweiten Weltkrieg und spiegelte vor allem die Notwendigkeit wider, die neuen multiethnischen städtischen Kontexte und komplexe Gesellschaften beschreiben zu können. Die Erklärung des sozialen Wandels und die Gesamtanalyse der Sozialstruktur standen damals im Mittelpunkt.⁷⁹⁴ Vierzig Jahren später machte diese Methode mit der rasanten Entwicklung der Computertechnologie einen gewaltigen Entwicklungssprung und hat sich als Methode der Netzwerkanalyse in Organisationen („Organisational Network Analysis“)⁷⁹⁵

⁷⁹² Vgl. Moreno (1934).

⁷⁹³ Vgl. Harary (1969).

⁷⁹⁴ Vgl. Schweizer (1996).

⁷⁹⁵ Da dieser Begriff im deutschen Sprachraum nicht etabliert ist, wird im Rahmen dieser Arbeit in diesem Sinn der Begriff „soziale Netzwerkanalyse“ oder „Netzwerkanalyse“ verwendet.

herauskristallisiert.⁷⁹⁶ Das Paradigma der sozialen Netzwerkanalyse gilt seit der Gründung der International Society of Social Network Analysis (INSNA) im Jahr 1978 und der Zeitschriften „Connections“ und „Social Networks“ samt der jährlichen Konferenz „Sunbelt International Conference on Social Network Analysis“ als ein etablierter Forschungsansatz. Noch vor zwölf Jahren gilt das Konzept der sozialen Netzwerktheorie im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung als „*viel zu fragmentiert*“ und „*weitgehend unerforscht*“.⁷⁹⁷ Es wurde vor diesem Hintergrund in erster Linie davon ausgegangen, dass die Methode sozialer Netzwerkanalyse bestimmten wissenschaftlichen Konstrukten zugeordnet werden muss, oder besser gesagt an der Schnittstelle entsteht, die hier kurz vorgestellt wird.

Die Systemtheorie besagt, dass Systeme aus einer Menge von Elementen bestehen, die Verbindungen zueinander aufweisen. Als theoretischer Bezugsrahmen bietet der Systemansatz die Möglichkeit, das Unternehmen als ein soziales System zu sehen.⁷⁹⁸ In der Systemtheorie luhmannscher Prägung⁷⁹⁹ hat der Begriff Netzwerk allerdings keinen systematischen Stellenwert,⁸⁰⁰ da Kommunikationsprozesse in Netzwerken nicht mit dem Instrumentarium der Systemtheorie erfassbar sind. So gibt es systemübergreifende Kommunikation nur in Form der strukturellen Kopplung. Dieser Begriff bezeichnet die Möglichkeit der Umweltoffenheit operativ geschlossener Systeme, die auf Interaktion angewiesen sind. Die Interaktionen werden in der luhmannschen Definition als Sozialsysteme erfasst, die sich bei der Kommunikation unter Anwesenden bilden. Nicht-systemische Kommunikationsprozesse werden als dysfunktionale Ereignisse betrachtet. Die Operierung mit einer dualistischen Gegenüberstellung von Individuum und Gesellschaft thematisiert dabei den Übergang zwischen Mikro- und Makroebenen nicht.⁸⁰¹

Der strukturell geprägte Ansatz der Netzwerkforschung geht von der Annahme aus, dass man soziale Handlung nicht allein aufgrund der Eigenschaften und Interessen des Akteurs erklären kann, sondern dass die strukturellen Faktoren, d. h. der soziale Kontext in der Erklärung berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus wird die Handlung eines Akteurs stärker von seiner Position innerhalb einer Struktur bestimmt als von seinen Einstellungen, Eigenschaften und Interessen.⁸⁰² Während die Ansätze der neuen Institutionenökonomie soziale Handlungen auf opportunistische ökonomische Kalküle reduzieren,⁸⁰³ werden die Akteure in einem Netzwerk aus der strukturorientierten funktionalistischen Perspektive primär als Rollenträger betrachtet, die die gesellschaftlichen Normen erfüllen und so zur Reproduktion der Gesellschaft beitragen. Die dynamische Betrachtung der Interaktion von Mikro- und Makrodimensionen eines Netzwerks findet dabei auch keine Berücksichtigung. Der

⁷⁹⁶ Für einen Überblick über zahlreiche Anwendungsbereiche der sozialen Netzwerkanalyse, welche von Politikwissenschaften bis Psychologie reichen, siehe Wasserman/Faust (1995), S. 5 f.

⁷⁹⁷ Vgl. Bellmann/Hippe (1996), S. 319.

⁷⁹⁸ Vgl. ebd.

⁷⁹⁹ Vgl. Luhmann (1997).

⁸⁰⁰ Vgl. Kämper/Schmidt (2000), S. 217.

⁸⁰¹ Vgl. Weyer (2000), S. 245.

⁸⁰² Vgl. Kämper/Schmidt (2000), S. 213.

⁸⁰³ Vgl. Williamson (1975).

„strukturell-morphologische Ansatz“ versteht unter dem Netzwerk ein methodisches Konstrukt, das latente Strukturen beschreibt, die sich hinter den Rücken der Beteiligten entwickeln. Die Netzwerkanalyse wird dabei als eine universell verwendbare Methode zur Beschreibung beliebiger Strukturen der Interaktion von Individuen konzipiert.⁸⁰⁴ Sie richtet ihr Augenmerk auf die Verflechtung der Akteure in einem sozialen System und versucht, dieses Muster zu beschreiben.⁸⁰⁵

Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, auf die handlungstheoretische Konzeption von Esser (2000) zurückzugreifen. Diese bezieht sich bei der Erklärung des Übergangs von der Mikroebene (Ebene des individuellen Handelns) zur Makroebene (Ebene der kollektiven Effekte des Handelns der Individuen) auf die in Kapitel 3 instrumentalisierte „Logik der Aggregation“. Obwohl der Netzwerkbegriff in diesem Konzept auch kaum Beachtung findet, lässt sich die Definition von „sozialen Gebilden“ als Interaktionssysteme mit dem Begriff „soziales Netzwerk“ in Einklang bringen. Soziale Gebilde als Interaktionssysteme fungieren als die Vermittlungsebene bei der Genese emergenter Sozialstrukturen aus den Handlungen der gesellschaftlichen Akteure. Die Theorie sozialer Netzwerkanalyse aus dieser handlungstheoretischen Perspektive trennt sich von den Annahmen der neoklassischen Theorien insoweit, dass sie davon ausgeht, dass eine wirtschaftliche Handlung kein Produkt eines stets den eigenen Nutzen maximierenden und autonomen Wirtschaftssubjekts ist, sondern permanent in einem sozialen Kontext eingebettet und dadurch bedingt ist.⁸⁰⁶ Diese Differenzierung knüpft an die bereits in Kapitel 2 angesprochene Problematik der Unterscheidung zwischen dem „institutionellen“ und „soziologischen“ Verständnis des Netzwerkbegriffs an.

Es wird im Rahmen dieser Arbeit in Anlehnung an Weyer (2000) behauptet, dass es in der jüngeren Forschung vor allem an integrativen, übergreifenden Vorgehensweisen mangelt, die formale/soziologische und institutionelle Netzwerkanalyse als komplementär betrachten würden. Diese Feststellung spiegelt sich in der Forderung nach der Kombination der Oberflächenstrukturanalyse mit der Tiefenstrukturanalyse wider.⁸⁰⁷ Der Ursprung des der vorliegenden Arbeit zu Grunde gelegten Verständnisses der sozialen Netzwerkanalyse findet sich in dem Versuch, die Substanz der Mikro-Makro-Beziehungen und Makro-Mikro-Beziehungen in einem Netzwerk zu erfassen.⁸⁰⁸ Diesem Ansatz liegt die Vorstellung eines Netzwerks zu Grunde, das als eine intermediäre Kategorie zwischen den Kategorien „Akteur“ und „Struktur“ agiert und sich um die Beschreibung des Übergangs zwischen Handlungs- und Strukturebenen bemüht.⁸⁰⁹ (Im folgenden Kapitelabschnitt werden in Anlehnung an diese Annahmen die unterschiedlichen Komplexitätsebenen eines Netzwerks vorgestellt.)

⁸⁰⁴ Vgl. Weyer (2000), S. 18.

⁸⁰⁵ Vgl. Schweizer (1994), S. 113.

⁸⁰⁶ Vgl. Galaskiewicz/Zaheer (1999); Gulati et al. (2000).

⁸⁰⁷ Vgl. Lembke (2006), S. 264.

⁸⁰⁸ Vgl. Weyer (2000).

⁸⁰⁹ Vgl. ebd.

Die Methode der sozialen Netzwerkanalyse erfüllt diese integrative Voraussetzung, indem sie die folgenden Vorteile bietet: 1) Die Netzwerkanalyse konzentriert sich nicht nur auf die Attribute der Netzwerkakteure, sondern vielmehr auf deren Beziehungen und auf das Beziehungsmuster⁸¹⁰; 2) sie operiert auf unterschiedlichen Niveaus bzw. Komplexitätsebenen und bietet somit eine Verbindung zwischen Mikro- und Makroebenen;⁸¹¹ 3) die Netzwerkanalyse integriert quantitative, qualitative und grafische Daten und ermöglicht somit eine tiefgreifendere Analyse als die traditionellen Verfahren.

Die Anwendung der sozialen Netzwerkanalyse für die Organisationsforschung hat dabei viele Facetten, die sich von der Teamentwicklung, der Expertenwissensuche, der Lokalisierung der Meinungsführer und der Führungskräfteauswahl bis zum Organisationsdesign, der Analyse der Innovationsverbreitung, der Post-Merger-Integration, dem Wissensmanagement und der Darstellung der Informationsflüsse sowie dem Aufspüren von „Communities of Practice“ erstrecken.⁸¹² Die soziale Netzwerkanalyse lässt sich darüber hinaus als ein interdisziplinäres Forschungsparadigma beschreiben:

„Die Netzwerkanalyse stellt [...] einen allgemeinen und umfassenden formalen Apparat für die differenzierte Beschreibung, analytische Zergliederung und Visualisierung auch komplexer Beziehungsmuster bereit. Auch liefert sie theoretische Ideen zur Erklärung der mit diesen formalen Mitteln aufgefundenen Ordnungen.“⁸¹³

6.1.1 Komplexitätsebenen der Netzwerkanalyse

Netzwerkkonzepte charakterisieren Organisationen als soziale Systeme, die durch Elemente und Beziehungen zwischen den Elementen und zu der Umwelt konstituiert sind. Den sozialen Strukturen wird darüber hinaus ein dualistischer Charakter zugeschrieben: Die Menschen sind miteinander über Organisationen verbunden und Organisationen entstehen durch die Verbundenheit/Beziehungen zwischen den Menschen.⁸¹⁴ Der Netzwerkansatz trägt zu dem Verständnis bei, inwieweit Individuen die Organisation beeinflussen und inwieweit sich Individuen durch institutionellen Einfluss verändern lassen.⁸¹⁵ Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen können Beziehungsstrukturen auf unterschiedlichen Komplexitätsebenen betrachtet werden:⁸¹⁶

1. Auf der *individuellen* Ebene wird die einzelne Person analysiert in Hinblick auf ihre individuellen Einstellungen und Motive und ihre Art, Informationen zu suchen und zu verarbeiten.
2. Auf der *funktionellen* Ebene wird die Funktion analysiert, welche die Person in einem Unternehmen besitzt. Diese sollte von der nächsten Analyseebene streng unterschieden werden.

⁸¹⁰ Vgl. Kilduff/Tsai (2003), S. 19.

⁸¹¹ Vgl. Huber (1991).

⁸¹² Vgl. Klocke (2007).

⁸¹³ Vgl. Schweizer (1996), S. 19.

⁸¹⁴ Vgl. Kilduff/Tsai (2003).

⁸¹⁵ Vgl. Huber (1991).

⁸¹⁶ Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke (1995), S. 372-375.

3. Auf der *formellen* Ebene wird die hierarchische Position in einer Organisation festgestellt.

4. Auf der *Beziehungsebene* wird die Beziehungsstruktur einer Organisation einer dynamischen Analyse unterzogen. Dabei stehen die Kommunikationsbeziehungen zum Austausch des zweckbezogenen Wissens im Mittelpunkt.

5. Auf der *netzwerkanalytischen* Ebene, die als die letzte Komplexitätsebene aufgefasst wird, werden die früheren Ebenen integriert und konsolidiert, mit dem Ziel, die Netzwerkposition einer Person zu definieren und darauf aufbauend eine Interpretation der Komplexität der Netzwerkstruktur zu ermöglichen.

Die Besonderheit der Methode der Netzwerkanalyse liegt darin, dass sie erlaubt, alle erwähnten Komplexitätsebenen systematisch und in einem integrativen Zusammenhang unmittelbar zu analysieren:

„Die Netzwerkanalyse begreift soziale Systeme nicht als Ansammlung isolierter Akteure mit gewissen Eigenschaften und sucht nicht primär Regelmäßigkeiten zwischen diesen Eigenschaften – wie dies variablenzentrierte Forschungsrichtungen in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften tun. Vielmehr richtet sie ihr Augenmerk unmittelbar auf die Verflechtung der Akteure in einem sozialen System und versucht diese Muster zu beschreiben [...] und aus dem Muster der Verflechtungen Auskunft über die Handlungen der Akteure zu gewinnen.“⁸¹⁷

Der Verbindung des Netzwerkansatzes mit der Analyse interorganisationaler Unternehmensbeziehungen wird in der Literatur immer mehr Bedeutung beigemessen: Nicht nur ist der Ansatz dazu geeignet, ein reales Phänomen darzustellen, sondern bietet gleichzeitig relativ viel Spielräume für die Modellierung, die Interpretation und eine umfassende Anwendung wissenschaftlicher Methoden.⁸¹⁸ Die Anwendung der Netzwerkanalyse für die Untersuchung interner Netzwerke birgt auch ein großes Potenzial. Die Analyse der internen Netzwerke und interner Kommunikation bildet einen Ausgangspunkt für die Untersuchung der Wissenstransfermöglichkeiten.⁸¹⁹ Diese bezieht sich vor allem auf das breite Spektrum an Aufgaben des Wissensmanagements, die eine Interaktion der Wissensträger implizieren, auf Kompetenzenbündelung ausgerichtet sind und auf diese Weise alle Formen kooperativer Wissensarbeit in den Mittelpunkt stellen.

Bei der Typologisierung verschiedener netzwerkanalytischer Ebenen gewinnt die Unterscheidung zwischen *relationaler* und *struktureller* Analyse an Bedeutung.⁸²⁰ Während die Erste den Fokus der Analyse auf die Verbundenheit der Akteure innerhalb eines Netzwerks lenkt, untersucht die Analyse aus der strukturellen Perspektive ein Muster sozialer Ordnung. Diese Typologisierung wird zur Vereinfachung in tabellarischer Form (Tabelle 18) dargestellt:

⁸¹⁷ Schweizer (1996), S. 113.

⁸¹⁸ Vgl. Bellmann/Hippe (1996); Jansen (2003).

⁸¹⁹ Vgl. Hansen (1999).

TABELLE 18: EBENEN DER NETZWERKANALYSE. TYPOLOGIE NACH JANSEN (2002) UND BURT (1992)

Merkmaltträger			
	<i>Analyse- richtung Merkmale</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Beispiel</i>
Analyseebene : Individuen (einzelne Akteure)			
	absolut	Diese Merkmale hängen nicht von der Einbettung in Beziehungsgeflechte oder in übergeordnete Kontexte ab	
	komparativ	Diese Merkmale beruhen auf dem Vergleich der Merkmalausprägung mit einem analogen Merkmal des Kollektivs	
	relational	Diese Merkmale bezeichnen die Beziehung eines Elements zu jeweils einem anderen Element	Ego-zentriertes Netzwerk
	strukturell	Diese Merkmale beschreiben ein individuelles Merkmal aus dem individuellen Kontext Gruppenzugehörigkeiten, Mitgliedschaften in Vereinen, Organisationen und Unternehmen etc.	Inhaber einer Netzwerkposition als zentral oder prestigereich
Analyseebene : Kollektive: Subgruppen			
	absolut	Diese Merkmale können nicht auf die einzelnen Merkmale der Mitglieder zurückgeführt werden	
	relational	Relationale Merkmale werden aus der Analyse der Mitglieder gewonnen	Primärgruppe/Clique, die durch kohäsive, dichte Beziehungen verbunden ist
	strukturell	Diese Merkmale lassen sich aus den relationalen Eigenschaften der Kollektivelemente ermitteln Das eigentliche Ziel der Netzwerkanalyse	Statuspositionen und zugehörige Rollensets als Netzwerkpositionen: ein Set von strukturell äquivalenten Akteuren
Analyseebene : Netzwerk			
	relational	Analyse kompletter Strukturmuster	Struktur des Gesamtnetzwerks als dicht, balanciert oder transitiv
	strukturell	Analyse kompletter Strukturmuster	Struktur des Gesamtnetzwerks als eine Stratifikation von Statuspositionen und Rollensets

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen (2002) und Burt (1992)

Die soziale Netzwerkanalyse zergliedert das Beziehungsgeflecht auf allen drei Analyseebenen nach Inhalt und Form. So werden akteurbezogen oder auf das Gesamtnetz hin ausgerichtet die Größe, Dichte, Verbundenheit, Multiplexität, das Ausmaß der Zentralisiertheit und die typischen Muster der sozialen Beziehung unterschieden.⁸²¹ Alle diese Begriffe bekommen in der modernen Forschung eine präzise Bedeutung, die anhand mathematischer Grafentheorie, Algebra und Mengenlehre errechnet werden. Die von Wasserman und Faust (1995) abgeleitete Definitionsauswahl von den Grundbegriffen der Netzwerkanalyse soll im Weiteren eine theoretische Grundlage für die Untersuchung bieten und es ermöglichen, sich direkt mit Fragestellungen dieses Kapitels empirisch zu befassen.

⁸²⁰ Vgl. Granovetter (1992).

⁸²¹ Vgl. Schweizer (1996).

6.1.2 Grundbegriffe der Netzwerkanalyse. Arten von Beziehungen. Arten von Netzwerken

Die individuellen, korporativen und kollektiven Einheiten, die den Gegenstand der Netzwerkuntersuchung repräsentieren, werden *Akteure* genannt. Eine *Gruppe* besteht aus der Gesamtheit aller miteinander mehr oder weniger verbundenen Akteure. In Hinsicht auf die Gruppendatenerhebung soll eine Gruppe aus konzeptuellen, theoretischen und empirischen Gründen als eine *begrenzte* Gesamtheit von Akteuren formuliert werden. Erst dann kommt der Begriff des *Netzwerks* zum Tragen.

Bei der Untersuchung sozialer Netzwerke werden vor allem die Besonderheiten von Grafen und die von ihnen repräsentierten Verflechtungen anhand von numerischen Verfahren identifiziert. Die Anzahl von direkten und indirekten Beziehungen einzelner Akteure kennzeichnet die Weise, auf welche die Akteure in das gemeinsame Netz eingebunden sind. Von der Grafentheorie abgeleitet, wird eine Unterscheidung zwischen ungerichteten bzw. symmetrischen und gerichteten bzw. asymmetrischen Beziehungen vorgenommen. Während ungerichtete Beziehungen alleine das Bestehen einer Beziehung beschreiben (Verwandtschaftsbeziehungen), thematisieren die gerichteten Beziehungen den Charakter der Beziehung (Beziehungen zum Informationsaustausch).^{822,823} Bei *ungerichteten bzw. symmetrischen* Beziehungen wird nur das Bestehen einer Beziehung beschrieben und durch Linien dargestellt. Bei *gerichteten bzw. asymmetrischen* Beziehungen wird die Richtung einer Beziehung untersucht.⁸²⁴ Je nachdem wie die Akteure in dem Netzwerk verteilt sind (die Zusammensetzung von zentralen und peripheren Akteuren), kann eine Aussage darüber getroffen werden, ob das Netz aus unverbundenen Teilsystemen besteht, an bestimmten Stellen nur schwach verbunden ist oder nur lokale Verdichtungen aufweist (vgl. Tabelle 19).⁸²⁵

TABELLE 19: GRUNDBEGRIFFE DER NETZWERKANALYSE

Akteur	Individuelle, korporative und kollektive soziale Einheiten (Knoten in einem Netzwerk)
Ego	Bezeichnung eines einzelnen Akteurs bei der Analyse von egozentrierten Netzwerken
Alteri	Bezeichnung der sozialen Umgebung des Egos bei der Analyse von egozentrierten Netzwerken
Cutpoint	Akteur, der für den Zusammenhalt des Netzwerks so wichtig ist, dass seine Eliminierung zum Zerfall in verschiedene Komponenten führen würde
Dyade	Kleinste mögliche Einheit der Netzwerkanalyse
Graph	Set von Akteuren oder Knoten
Digraph	Ein gerichteter Graph
Netzwerk	Eine abgegrenzte Menge von Knoten oder Elementen und zwischen ihnen verlaufenden Kanten
Clique	Als Clique wird eine Subunit einer Gruppe definiert, deren Akteure im Durchschnitt mehr Beziehungen zueinander aufweisen als zu den anderen Gruppenmitgliedern ⁸²⁶

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen (2003) und Wasserman/Faust (1995)

Soziale Beziehungen dyadischer Natur können in persönliche Beziehungen (Bekanntschafts-, Freundschafts- und Verwandtschaftskontakte), kategorielle Beziehungen

⁸²² Nur gerichtete Beziehungen werden in Visualisierungen durch Pfeile dargestellt.

⁸²³ Vgl. Jansen (2003).

⁸²⁴ Vgl. ebd.

⁸²⁵ Vgl. Krempel (2002).

(Beziehungsmuster, die von sozialen Stereotypen abhängig sind, wie z.B. Schichten, Milieus, Religionen etc.) und strukturelle Beziehungen (soziale Positionen und Rollen in Organisationen) unterschieden werden. Diese Beziehungsarten unterscheiden sich je nach dem Relationsinhalt und variieren zwischen Transaktionen (Beziehungsarten, bei denen Ressourcen transferiert werden), Kommunikationen (Beziehungsarten, bei denen Informationen ausgetauscht werden), grenzüberschreitender Relation, instrumenteller Relation, affektiver Relation (Gefühlsbeziehungen, Bewertungen usw.), Machtrelationen, Verwandtschaftsbeziehungen usw.⁸²⁷ In der Frage der Typologisierung von Netzwerken anhand von Determinanten ist die Auffassung zu finden, dass die Beziehungen zwischen Akteuren grob nach Inhalt (Produkte, Informationen), Form (z.B. Dauer und Enge der Beziehung) und Intensität (Interaktionshäufigkeit) kategorisiert werden können. Die Form und die Intensität konstituieren dabei die Netzwerkstruktur.⁸²⁸

Komplexe Organisationen lassen sich durch multiplexe Beziehungsnetzwerke charakterisieren, die je nach Art der Beziehung unterschiedlich ausgeprägt sind. Arten von Netzwerken lassen sich durch die Arten von Beziehungen in Netzwerken charakterisieren. Viele Forscher unterscheiden vor diesem Hintergrund zwischen Workflow-Netzwerken, Kommunikationsnetzwerken, Freundschaftsnetzwerken⁸²⁹, Macht- und Rat-Netzwerken,⁸³⁰ Hilfe- und Unterstützungsnetzwerken („support networks“)⁸³¹ usw. Eine wichtige Rolle bei dieser Differenzierung spielt dabei die nach dem Formalisierungsgrad und dem Vertrauen ausgefallene Unterscheidung nach formellen und informellen Netzwerken, in denen der Charakter der Transaktion unterschiedlich festgelegt wird.⁸³² Entscheidend in Hinblick auf diese Vielfalt ist die Feststellung, dass die affektiven und instrumentalen Beziehungen sich zwar oft überschneiden, aber nicht übereinstimmen.⁸³³

Vor dem Hintergrund der geschilderten Diversität wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Auffassung des positionalen Ansatzes vertreten. Im Gegensatz zum strukturellen Relationismus⁸³⁴ (Bourdieu 2005a, 2005b) unterstellt der positionale Ansatz, dass Netzwerkanalyse sich nicht nur mit „intersubjektiven Beziehungen“, d. h. unmittelbaren Interaktionszusammenhängen beschäftigen soll, sondern auch mit den Mustern von Beziehungen und Rollenstruktur eines Akteurs im relationalen Vergleich zu allen anderen Akteuren im Netzwerk.⁸³⁵ Darüber hinaus wird der vorliegenden Arbeit die Idee einer fundamentalen Einheit der Struktur (objektive Relation) und Interaktion (intersubjektive Relation) zu Grunde gelegt.

⁸²⁶ Vgl. Kilduff/Tsai (2003), S. 44.

⁸²⁷ Vgl. Jansen (2002), S. 59 in Anlehnung an Mitchell (1969).

⁸²⁸ Vgl. Seufert et al. (2002), S. 132.

⁸²⁹ Vgl. Floyd/Wooldrige (2000).

⁸³⁰ Vgl. Burt (1992).

⁸³¹ Vgl. Ibarra (1993).

⁸³² Vgl. Probst et al. (1999), S. 126.

⁸³³ Vgl. Burt (1992).

⁸³⁴ Vgl. Bourdieu (2005a); Bourdieu (2005b).

⁸³⁵ Vgl. Mützel (2006).

6.1.3 Analyse der netzwerkspezifischen Position

Für die Analyse der netzwerkspezifischen Position spielt das soziologische Konzept der sozialen Position („Embeddedness“) eine entscheidende Rolle. Dieses Konzept besagt, dass das zielgerichtete Verhalten einer sozialen Einheit in einem Netzwerk durch die sozialen Beziehungen in dem Netzwerk bestimmt wird, in dem diese Einheit positioniert oder „eingebettet“ ist. Eine Netzwerkposition ist entscheidend dafür, welchen Zugang der soziale Akteur zu bestimmten Ressourcen hat, und prägt somit weitgehend das soziale und ökonomische Verhalten des Netzwerkmitglieds.⁸³⁶ Die netzwerkspezifische Position lässt sich anhand drei Dimensionen detaillierter definieren: relationale (beziehungsspezifische), strukturelle und persönliche (akteurbezogene), die im weiteren Unterkapitel erläutert werden. Im Rahmen der Erläuterung der Spezifik jeder Dimension wird detaillierter auf die Analyseparameter eingegangen, die für die empirische Untersuchung für das Forschungsbeispiel dieser Arbeit besonders relevant sind.

Die Analyse der netzwerkspezifischen Position wird vor dem theoretischen Hintergrund des Konzepts des sozialen Kapitals betrachtet.⁸³⁷ Wie in Kapitel 2 eingeleitet, entsteht diese Verbindung dadurch, dass der Begriff des sozialen Kapitals den wirtschaftlichen Erfolg eines Netzwerks sozialer Beziehungen impliziert und somit die Richtung und den Sinn der Analyse der netzwerkspezifischen Position weitgehend prägt. Dem Begriff des sozialen Kapitals liegt die Vorstellung zu Grunde, dass die Individuen nicht nur als Humankapital (charakterisiert durch individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten) den Wert des Unternehmens steigern, sondern vielmehr als soziales Kapital. Damit ist die Einbettung in die sozialen Systeme, sozialen Netzwerke, gemeint, die aufgrund ihrer Schließung ein sehr großes Hilfe- und Solidaritätspotenzial aufweisen.⁸³⁸

In der Literatur hat sich in Anlehnung an das Embeddedness-Konzept eine Unterscheidung zwischen strukturellen, relationalen und kognitiven Dimensionen des sozialen Kapitals ausgeprägt.⁸³⁹ Während sich die strukturelle Dimension des sozialen Kapitals auf soziale Interaktion beschränkt, steht die kognitive Dimension für die geteilten Werte, Vorstellungen und das gemeinsame Verständnis der kollektiven Ziele, die zur Wertschöpfung des Gesamtunternehmens beitragen:

„Inside an organisation (especially a large, complex organization), a shared vision and/or a set of common values help develop this dimension of social capital, which in turn facilitates individual and group actions that can benefit the whole organization.“⁸⁴⁰

Die relationale Komponente des sozialen Kapitals manifestiert sich in der Intensität der Interaktionen auf der Ebene der Individuen und in der erfahrungs- und vertrauensbasierten

⁸³⁶ Vgl. Uzzi (1996).

⁸³⁷ Vgl. Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit bzw. Jansen (2000); Burt (2002); Tsai/Ghosal (1998); Coleman (1988).

⁸³⁸ Vgl. Jansen (2003).

⁸³⁹ Vgl. Nahapiet/Ghosal (1997); Uzzi (1996); Tsai/Ghosal (1998).

⁸⁴⁰ Tsai/Ghosal (1998), S. 465.

Ressourcenakkumulation.⁸⁴¹ Solche netzwerkanalytischen Maßzahlen einzelner Akteure wie Netzwerkeinbindung und Informationszugang, strukturelle Autonomie und der soziale Einfluss sind kennzeichnend für soziales Kapital.

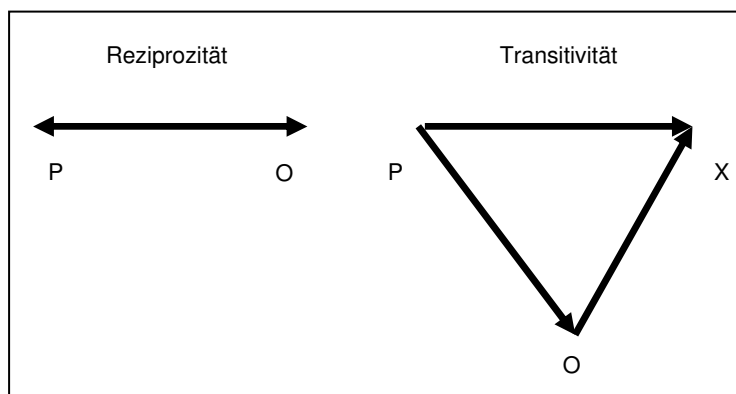
Im Folgenden werden die Dimensionen des sozialen Kapitals in die Dimensionen der Netzwerkanalyse überführt, mit dem Ziel, eine strukturierte Basis für die Formulierung und Überprüfung der Forschungshypothesen zu schaffen. Die kognitive Dimension des sozialen Kapitals wird dabei im Rahmen der akteurbezogenen Positionierung in einem Netzwerk erfasst.

A. Erste Dimension der Netzwerkanalyse: relationale (beziehungsspezifische) Positionierung

Die relationale oder beziehungsspezifische Dimension („relational Embeddedness“) thematisiert die Qualität, oder vielmehr Intensität und Effizienz der Beziehungen innerhalb eines Netzwerks.⁸⁴² Als ein wichtiges Beziehungscharakteristikum steht die Reziprozität für die Symmetrie oder Asymmetrie einer Netzwerkbeziehung. Der Balance-Theorie⁸⁴³ liegt die Vorstellung zu Grunde, dass die Netzwerkakteure unterbewusst zu symmetrischen (*reziproken* oder *transitiven*) Beziehungen neigen. Während eine Verbindung zwischen P und O, in der O die Freundschaftsbeziehung von P erwidert, als reziprok bezeichnet werden kann, bezeichnet der Begriff „Transitivität“ die Beziehung zwischen P, O und X. Wenn P mit O befreundet ist, und O mit X, dann wird Druck auf P ausgeübt, in eine freundschaftliche Beziehung mit X einzutreten (vgl. Abbildung 39).

Nach dem Balance-Prinzip tendieren die Netzwerkakteure (sowohl in internen als auch in externen Netzwerken) unweigerlich dazu, sich in kleinere Gruppen (Cliques) zu teilen. Cliques als „a subset of group members whose average liking for each other is greater than their average liking for the other members (in the group)“ zählen somit zu den unverzichtbaren Komponenten einer sozialen Struktur.⁸⁴⁴

ABBILDUNG 39: REZIPROZITÄT UND TRANSITIVITÄT IN NETZWERKBEZIEHUNGEN



Quelle: Kilduff/Tsai (2003), S. 42

⁸⁴¹ Vgl. Zahn/Foschiani (2002), S. 268.

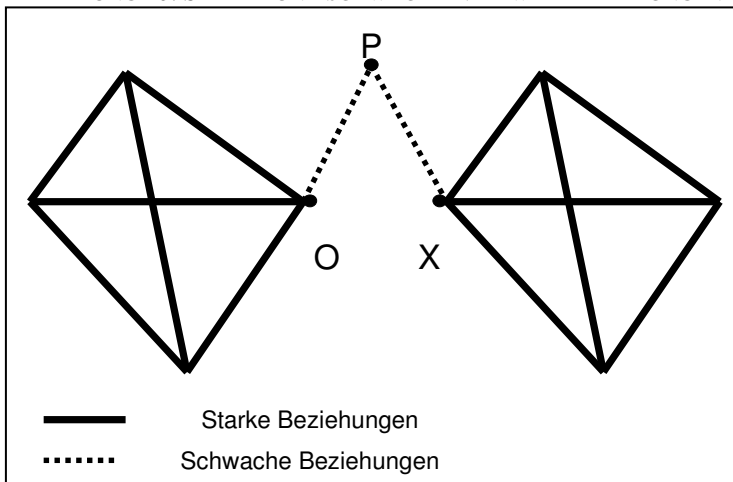
⁸⁴² Vgl. Lindenberg (1996).

⁸⁴³ Vgl. Kilduff/Tsai (2003) in Anlehnung an Davis (1963), S. 451.

⁸⁴⁴ Vgl. ebd.

Vor diesem Hintergrund kommt der Manifestation des sozialen Kapitals in *starken und schwachen Beziehungen* in Netzwerken („strong ties“ und „weak ties“) eine besondere Rolle zu.⁸⁴⁵ Die Stärke einer Beziehung lässt sich durch die Länge und Frequenz eines Kontaktes messen und hängt von Faktoren wie Kontakthäufigkeit,⁸⁴⁶ emotionale Intensität, Intimität (gegenseitiges Preisgeben von privaten Informationen) und Reziprozität ab.⁸⁴⁷ Schwache Beziehungen dagegen lassen sich durch eine geringere Häufigkeit der Kontakte zwischen den Akteuren kennzeichnen. Die Diversifikation der Beziehungen in Netzwerken auf „strong ties“ und „weak ties“ ist entscheidend darüber, wie intensiv der Erwerb und die Diffusion von neuen Informationen ermöglicht werden.⁸⁴⁸ So wird in Abbildung 40 deutlich, dass P schwache Beziehungen zu O und X unterhält.

ABBILDUNG 40: STARKE UND SCHWACHE NETZWERKBEZIEHUNGEN



Quelle: Kilduff/Tsai (2003), S. 55

B. Zweite Dimension der Netzwerkanalyse: strukturelle Positionierung

Die zweite Dimension der Analyse einer netzwerkspezifischen Position lässt sich als *strukturelle Positionierung* bezeichnen und bezieht sich auf die Netzwerkstruktur als solche, oder genauer formuliert auf die Netzwerkarchitektur. Der Schwerpunkt wird auf die Evaluierung der Dichte oder des Zentralitätsgrads des untersuchten Netzwerks gelegt, um eine Aussage über den Verlauf von Informationsflüssen treffen zu können.⁸⁴⁹ Die Netzwerkdichte wird durch die Proportion der Zahl der existierenden Dyaden zu allen potenziellen Beziehungen definiert.

In Hinblick auf die Auswirkung der Qualität der Netzwerkbeziehungen auf die Netzwerkstruktur haben sich in der Literatur zwei konträre Thesen etabliert. Während die Vertreter der ersten These davon ausgehen, dass ein dichtes Netzwerk, das sich durch starke Beziehungen auszeichnet, eine positive Auswirkung auf den Informations- und Wissenstransfer

⁸⁴⁵ Vgl. Granovetter (1978); Burt (1992); Gulati et al. (2000); Jansen (2003).

⁸⁴⁶ Licoppe/Smoreda (2005) weisen zum Beispiel darauf hin, dass die Prägung der starken Beziehungen in der modernen Gesellschaft unmittelbar durch technische Informations- und Kommunikationsmittel bzw. durch den Modus „connected presence“ bedingt ist.

⁸⁴⁷ Vgl. Granovetter (1973).

⁸⁴⁸ Vgl. Mikl-Horke (1999).

⁸⁴⁹ Vgl. Gulati et al. (2000).

und gegenseitiges Vertrauen hat,⁸⁵⁰ vertreten die Verfechter der anderen These das Konzept eines „Netzwerkbrokers“. Diesem liegt die Idee zu Grunde, dass ein effizienter und erfolgreicher Wissenstransfer in einem Netzwerk erst dann stattfinden kann, wenn bestimmte Netzwerkmitglieder durch schwache Beziehungen einen Zugang zu nicht-redundanten (im Netzwerk noch unbekanntem⁸⁵¹) Informationen gefunden haben.

Unter strukturellen Löchern („*structural holes*“)⁸⁵² werden die Besonderheiten der Netzwerkorganisation verstanden, wenn zwei unabhängige soziale Netzwerke nur über einen Akteur (ein Individuum, eine Organisationseinheit oder eine Organisation) eine Beziehung zueinander haben. Die potenzielle Möglichkeit, weitere Kontakte und/oder strategisch relevante Informationen über diesen Akteur zu beziehen, wird in der Literatur dem sozialen Kapital gleichgesetzt.⁸⁵³ Strukturelle Löcher erschließen den Akteuren nicht nur neue, nicht-redundante Informationen, sondern auch unternehmerische Handlungsmöglichkeiten, die sich aus der Position des „lachenden Dritten“ ergeben können.⁸⁵⁴

Die Nutzung von Innovations- und Profitmöglichkeiten auf der Basis von strukturellen Löchern wird in Abhängigkeit mit der Netzwerkdichte gebracht. Der Wert struktureller Löcher in dichten Netzwerken wird für einen Broker als gering eingestuft.⁸⁵⁵ Diesem Konzept liegt die Vorstellung zu Grunde, dass über die strukturelle Aufteilung des Netzwerks die Netzwerkbroker als Mediatoren zwischen verschiedenen Netzwerken fungieren und darüber immens an strategischer Relevanz gewinnen, die sich als Macht ausdrücken lässt.⁸⁵⁶ Die Netzwerkbroker überbrücken so genannte strukturelle Löcher in der Sozialstruktur:

*„These holes in social structure [...] create a competitive advantage for an individual whose relationships span the holes. The structural hole between the groups does not mean that people in the group are unaware of one another. It only means that people are focused on their own activities such that they do not attend to the activities of people in the group. Holes are buffers, like an insulator in an electric circuit. Structural holes are, thus an opportunity to broker the flows of information between people, and control the projects that bring together people from opposite sides of the holes.“*⁸⁵⁷

Die Beurteilung der Auswirkung der Netzwerkdichte auf die Netzwerkperformance knüpft an das Paradigma von starken und schwachen Beziehungen direkt an. Es wird dabei angenommen, dass die „strong ties“ tendenziell zu redundanten Beziehungen in kleinen, nach außen abgeschlossenen Gruppen führen, die viel Zeit- und Energieinvestitionen verlangen, während die „weak ties“ weniger redundant sind und dementsprechend den Informationstransfer im größeren Ausmaß erlauben. In einem dichten Beziehungsnetzwerk gestaltet sich der Informationsfluss schnell und effizient, was für das Organisationale Lernen

⁸⁵⁰ Vgl. Coleman (1988).

⁸⁵¹ Hansen (1999), S. 4 unterscheidet zwischen zwei Arten des nicht-redundanten Wissens. Einerseits sind es neue Informationen, die sich auf die Möglichkeit der Nutzung von Informationen aus anderen Abteilungen beziehen. Andererseits ist es (projektbezogenes) Wissen, das über direkte Kontakte zu beschaffen ist.

⁸⁵² Vgl. Burt (1992).

⁸⁵³ Vgl. Kilduff/Tsai (2003).

⁸⁵⁴ Vgl. Jansen (2000), S. 40.

⁸⁵⁵ Vgl. ebd., S. 104.

⁸⁵⁶ Vgl. Burt (1992).

⁸⁵⁷ Ebd., S. 337.

eine günstige Bedingung darstellt. Eine extensive Beziehungsdichte bietet allerdings einen fertilen Boden für die Entstehung von überflüssigen und redundanten Informationen. In Anlehnung an Burt (1992) vertritt Schweizer (1996) die These, dass eine effiziente Informationsgewinnung in großen, dadurch weniger dichten heterogenen Netzwerken stattfindet. Die kleinen, dichten und dadurch homogenen Netzwerke bieten somit viel weniger Spielraum in Bezug auf die Informationsgewinnung. (Die Ineffizienz redundanter Netzwerke wird auch von Burt (1992) betont). Nur in einem offenen Netzwerk, in dem die Zahl der nicht-redundanten Kontakte möglichst hoch ist und dadurch ganz verschiedene Bereiche des Netzwerks erreicht werden können, kann der Prozess der Informationsgewinnung optimal gestaltet werden. Dieses soziologische Konstrukt erklärt weitgehend den oft erwähnten Nachteil des Beziehungskapitals, der als „Pfadabhängigkeit der Entwicklung sozialer Beziehungen“, d. h. Hinderung der Entstehung neuer Beziehungen bezeichnet wird.⁸⁵⁸

Dadurch dass im Rahmen dieser Arbeit unternehmenskulturelle Fragen weitgehend an Bedeutung gewinnen, wird der Fokus der Untersuchung von der Konfrontation dieser beiden Thesen in die Richtung des Vertrauensphänomens gelenkt. Als Kohäsionsfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur spielt Vertrauen sowohl für starke als auch für schwache Beziehungen eine entscheidende Rolle. David Krackhardt (1992) betont zum Beispiel im Diskussionspapier mit Granovetter die Wichtigkeit der „strong ties“, indem er die affektive Ausprägung der Beziehung („philos“) für die Veränderungen im Unternehmen verantwortlich macht. Nach seiner These hängen die Veränderungen nicht nur von dem Zugang zu neuen Informationen ab, sondern auch von dem Vertrauen, das sich aus dem wechselseitigen Zusammenhang zwischen Interaktion (regelmäßiger Austausch konfidenzieller Informationen), Affektion (Motivation zur positiven Interaktion bzw. zum Austausch vertrauensvoller Informationen) und Zeit (Beziehungsgeschichte) ableiten lässt.

Als Integrationsversuch wird in der sozialen Netzwerkforschung die Meinung vertreten, dass Netzwerke mit schwachen Beziehungen eher für die Erforschung neuer Möglichkeiten und neuer Beziehungen als strategische Informationsquellen geeignet sind. Eine solche Prägung der Netzwerkstruktur bringt interorganisational den meisten Nutzen. Die Unterhaltung schwacher Beziehungen wirkt sich allerdings negativ, oder genauer gesagt verlangsamernd auf den Transfer impliziten, komplizierten Wissens aus.⁸⁵⁹ Für den Transfer komplizierten Wissens sind starke Netzwerkbeziehungen allerdings besser geeignet, da diese für die Nutzung und Verteilung des vorhandenen Wissens intraorganisational adaptierbar und besser vertikal gestaltbar sind.⁸⁶⁰ Eine ausgewogene Mischung aus starken und schwachen Beziehungen ist wichtig für die Funktionsfähigkeit eines intraorganisationalen Netzwerks. Die „weak ties“ tragen dazu bei, dass

⁸⁵⁸ Vgl. Zahn/Foschiani (2002), S. 268.

⁸⁵⁹ Vgl. Hansen (1999), S. 2.

⁸⁶⁰ Vgl. Rowley et al. (2000); Uzzi/Lankaster (2003); Hansen (1999).

die Innovationsfähigkeit des Netzwerks erhalten bleibt. Die „strong ties“ dagegen sorgen für die Stabilität des Netzwerks durch die Vermittlung von Sicherheit und Vertrauen.⁸⁶¹

Die in Kapitel 2 aufgestellte These, dass inter- und intraorganisationale Netzwerke in einer Gesamtheit betrachtet werden sollen, hilft in diesem Kontext, diese Integrationslösung zu untermauern. Die Komplexität einer dynamischen Umgebung erlaubt es nicht, eine deutliche Trennung zwischen inter- und intraorganisationalen Unternehmensgrenzen vorzunehmen. Diese Tatsache spricht zum großen Teil dafür, dass nur die Intensität der Ausprägung der Beziehung unterschiedlich eingeschätzt wird. Ausschlaggebend sind dabei die weichen Faktoren der Unternehmenskultur wie Netzwerkkompetenz der Netzwerkakteure, Netzwerkkommunikation, Vertrauen und Motivation, die das Funktionieren des Netzwerks bedingen und Auswirkungen auf die Schwäche oder Stärke der Beziehung haben. Diesen Zusammenhang gilt es im Rahmen der Hypothesenprüfung zu untersuchen.

C. Dritte Dimension der Netzwerkanalyse: akteurbezogene Positionierung

Die dritte Dimension der netzwerkspezifischen Dimension ist akteurbezogen und thematisiert die Spezifik der individuellen Position im Netzwerk. Diese Dimension korreliert mit dem Konzept der Einbettung bzw. „Embeddedness“, das die Position einzelner Akteure in einem Netzwerk in den Mittelpunkt stellt.⁸⁶² Dieser Begriff wird im Weiteren in der angelsächsischen Prägung verwendet.

Eine entscheidende Rolle für die individuelle Positionierung spielt die Zentralität des Akteurs in einem Netzwerk. Während der Zentralisierungsgrad eines Gesamtnetzwerks von dem Ausmaß der Ressourcen (Informationen) und der Intensität des Austausches von einer sozialen Einheit zu der anderen abhängt, bezieht sich die individuelle Zentralität auf die relativen und strukturellen Eigenschaften eines einzelnen Akteurs. Die Zentralität eines Netzwerks (der Zentralitätsgrad) steht für die Ausprägung der Macht einer sozialen Einheit im Vergleich zu den anderen.⁸⁶³ Aus der Sicht der Ressourcenverteilung betrachtet, erlaubt eine zentrale Position im Netzwerk einen besseren, unmittelbaren Zugang zu den relevanten Ressourcen wie Information und Wissen.⁸⁶⁴

In der Netzwerkforschung haben sich drei Ausprägungen der Akteurzentralität etabliert.⁸⁶⁵ *Degree Centrality* (gradbasierte Zentralität) wird durch die Zahl der direkten Beziehungen zu anderen sozialen Einheiten gemessen. *Closeness Centrality* (nähebasierte Zentralität) besitzt ein Akteur, der durch die kürzesten Pfaddistanzen von allen anderen getrennt wird. Dies bedeutet, dass dieser am meisten von den anderen unabhängig ist. *Betweenness Centrality* definiert denjenigen Akteur als zentral, der für viele Paare im Netzwerk auf deren kürzesten

⁸⁶¹ Vgl. Klein-Hitpass (2006) in Anlehnung an Grabher/Powell (2005).

⁸⁶² Vgl. Granovetter (1985).

⁸⁶³ Vgl. Freeman (1979).

⁸⁶⁴ Vgl. Pfeffer/Salancik (1978).

⁸⁶⁵ Ursprünglich Freeman (1979); Jansen (2002). Die Begriffe werden in der deutschen Forschungsliteratur nicht übersetzt.

Verbindungsstrecken liegt.⁸⁶⁶ Betweenness Centrality wird am höchsten bei dem Akteur gemessen, der diese „Mittelrolle“⁸⁶⁷ am häufigsten für die meisten Paare spielt. Diese Determinante ist darüber hinaus von Relevanz, weil sie erlaubt, das Potenzial der Kontrolle (bzw. Macht) über die anderen zu ermitteln. Diesem Akteur kann somit die Rolle des „Maklers“, „Gatekeepers“ oder „Brokers“⁸⁶⁸ zugeschrieben werden.

Bei der Analyse der netzwerkspezifischen Position eines konkreten Akteurs in einer Organisation werden in der Literatur⁸⁶⁹ zum großen Teil in Anlehnung an die etablierten kommunikationswissenschaftlichen Ansätze⁸⁷⁰ folgende Rollen festgehalten:

Isolierte („Isolated“): Personen, die höchstens mit einer Person im Netzwerk kommunikativ verbunden sind.

Verbinder („Liaison“): Personen, die zwei oder mehrere Gruppen (Cliques) miteinander verbinden, ohne selbst dort Mitglied zu sein. Durch diese Position wird der Informationsfluss zwischen zum Beispiel Unterabteilungen eines Unternehmens ermöglicht.

Brücken („Bridge“): Personen, die als Mitglied einer Clique Beziehungen zu anderen Mitgliedern einer anderen Clique unterhalten.

Überlapper („Linking Pin“): Diese Rolle kann den Personen zugesprochen werden, die zugleich Mitglied in mehr als einer Clique sind und somit den Informationsfluss gewährleisten können.

Grenzgänger („Boundary Role“): Personen, die die Verbindung des Unternehmens zur Außenwelt herstellen und unterhalten.

Zentrale („Star“): Personen, die durch Informationsfluss zu vielen anderen Personen im Netzwerk verbunden sind.

Pförtner („Gatekeeper“): Dies sind dagegen die Personen, die den Informationsfluss von der Außenwelt in das Unternehmen hinein oder auch von einer Abteilung in die anderen beeinflussen/kontrollieren. Das Verständnis der Macht in Netzwerkstrukturen knüpft gerade an dieses Phänomen an. So werden die Akteure, die verschiedene soziale Netzwerke überbrücken, die Rolle des „lachenden Dritten“ annehmen, indem diese die aus der Schnittstellenposition entstehenden Kontroll- und Informationsvorteile ausnutzen können.⁸⁷¹

Meinungsführer („Opinion Leader“): Das sind die Personen, die im Netzwerk ein hohes Durchsetzungspotenzial haben, das sich mit der hierarchischen Position oder anderen Kompetenzen in Abhängigkeit bringen lässt.

6.1.4 Zusammenfassung der netzwerkanalytischen Parameter

Für die Zusammenfassung der netzwerkanalytischen Parameter werden die vorgestellten Dimensionen auf die Makroebene des Netzwerks und die Mikroebene der Akteure reduziert.

⁸⁶⁶ Vgl. Freeman (1979); Jansen (2002), S. 131.

⁸⁶⁷ Jansen (2002), S. 135.

⁸⁶⁸ Vgl. Burt (1992).

⁸⁶⁹ Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke (1995), S. 372-375; Monge/Contractor (2003), S. 32.

⁸⁷⁰ Lazarsfeld et al. (1965) untersuchten die Rolle von einem „Meinungsführer“ in einem Kommunikationsprozess.

Während sich die Makroebene auf das Gesamtnetzwerk bezieht, werden auf der Mikroebene die individuellen Eigenschaften der Netzwerkakteure analysiert. Sowohl auf der Makro- als auch auf der Mikroebene werden die rationalen und strukturellen Merkmale zusammengefasst und die relevanten Messzahlen für die Aufstellung der Hypothesen für die empirische Analyse festgelegt. Das Hauptaugenmerk wird dabei der Definition und Bedeutung gewidmet, die die Interpretation der Rolle eines Netzwerkparameters für die Netzwerkanalyse beeinflusst (vgl. Tabelle 20 und 21).

Die Tatsache, dass ein Netzwerk sich gleichzeitig aus diesen zwei Perspektiven analysieren lässt, bietet eine Antwort auf den Versuch der Soziologen, eine Verbindungslücke zwischen individuellen Handlungen und gesellschaftlichen Strukturen zu schließen. Das soziale Netzwerk leistet nach dieser These eine „Scharnier“-Funktion, indem es Mikro- und Makroebene integriert.⁸⁷² Diese Auffassung spiegelt sich in der Strukturierungstheorie⁸⁷³ wider, die objektivistische und subjektivistische Ansätze zu integrieren sucht und die Trennung von strukturellen Eigenschaften sozialer Systeme und reflexiven Handlungen von Akteuren in Frage stellt. So wie Menschen stets Einfluss auf ihr Handeln ausüben (Reflexivität),⁸⁷⁴ beziehen Netzwerkakteure ihr Handeln auf die Struktur, die sich durch das Handeln reproduziert.⁸⁷⁵ Ein soziales System konstituiert sich somit durch Struktur und Handlung, die sich wechselseitig bedingen.⁸⁷⁶ Die Netzwerkstruktur ist somit die Manifestation, Momentaufnahme eines Vorganges, in deren Rahmen die Prozessabläufe analysiert werden können.⁸⁷⁷

TABELLE 20: ZUSAMMENFASSUNG DER NETZWERKANALYTISCHEN PARAMETER AUF DER NETZWERKEBENE

Makroebene: Netzwerkebene		
Relationale Merkmale		
Netzwerkanalytische Parameter	Definition und Bedeutung	Interpretation im Rahmen einer Netzwerkanalyse
„Strong ties“ und „weak ties“ (starke und schwache Beziehungen) Messzahl I	Starke und schwache Beziehungen sprechen für die Intensität der Beziehung.	Die regelmäßigen Kontakte sorgen für die Intensität der Beziehung. „Strong ties“ sind die Basis des sozialen Kapitals: diese deuten auf soziale Schließungsprozesse hin.
Multiplexitätsgrad Messzahl II	Zwischen Ego und Alteri besteht eine multiple Beziehung, wenn diese in mehr als einer abgefragten Beziehungsdimension vorhanden sind. Der Multiplexitätsgrad lässt sich nach der Zahl der Beziehungsdimensionen messen.	Deutet auf eine wenig störungsanfällige Beziehung hin, impliziert einen hohen Grad sozialer Kontrolle.
Pfad Geodesic Distance	Existiert zwischen zwei Punkten, wenn sie durch eine Reihe von Linien indirekt verbunden sind, Pfaddistanz	Je kürzer die Pfadlänge zwischen zwei Punkten, desto weniger störungsanfällig ist die Beziehung und desto schneller werden die Ressourcen und die Informationen übertragen. Je mehr Pfade es zwischen Akteurpaaren (Dyaden) gibt, desto robuster und störungsunanfälliger ist das Netzwerk.

⁸⁷¹ Vgl. Burt (1992), S. 33ff.

⁸⁷² Vgl. Weyer (2000), S. 238.

⁸⁷³ Eingeführt von Giddens (1995) Ende der 70er Jahre, wurde diese Theorie in der Betriebswirtschaftslehre aus der Netzwerkperspektive instrumentalisiert (vgl. Sydow et al. 1995; Windeler 1998).

⁸⁷⁴ Vgl. Giddens (1995), S. 55.

⁸⁷⁵ Vgl. Sydow et al. (1995).

⁸⁷⁶ Vgl. Giddens (1995), S. 81.

⁸⁷⁷ Vgl. Belmann/Hippe (1996).

<p>(Verbundenheit) Messzahl III</p>	<p>Lässt sich über gerichtete Graphen-Digraphen feststellen. 0-Verbundenheit: Keine Verbindung zwischen den Punkten. In beiden Richtungen nicht füreinander erreichbar (keine Verbundenheit) 1-Verbundenheit: Punkte sind gegenseitig erreichbar, wenn die Richtung des Pfades nicht beachtet wird (schwache Verbundenheit) 2-Verbundenheit: Punkte sind durch einen gerichteten Pfad in der einen Richtung, aber nicht in der anderen verbunden (einseitige Verbundenheit) 3-Verbundenheit (Reziprozität): Die Punkte sind in beiden Richtungen verbunden</p>	<p>Gerichtete Beziehungen sind die Voraussetzungen dafür, dass Asymmetrien und Hierarchien in Netzwerken überhaupt untersucht werden können. Auf diese Weise kann man die Nachlässigkeiten in der gegenseitigen Kommunikation plausibel darstellen und die Optimierungsmöglichkeiten explizit nachweisen.</p>
<p>Makroebene: Netzwerkebene Strukturelle Merkmale</p>		
<p>Netzwerkanalytische Parameter</p>	<p>Definition und Bedeutung</p>	<p>Interpretation im Rahmen einer Netzwerkanalyse</p>
<p>Netzwerkgröße Messzahl IV</p>	<p>Netzwerkgröße beschreibt alle Alteri, die in einem Netzwerk- oder einem Namengenerator vorkommen</p>	<p>Hat eine entscheidende Bedeutung für die Netzwerkanalyse, da die meisten Parameter in Abhängigkeit von diesem Parameter errechnet werden.</p>
<p>Netzwerkdichte Messzahl V</p>	<p>Das Verhältnis der Anzahl vorhandener Beziehungen zur Anzahl möglicher Beziehungen. Die Netzwerkdichte ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen der Zahl der vorhandenen Linien zur Zahl der grundsätzlich möglichen. Die Dichte ergibt sich, wenn ein Graph vollständig ist. Netzwerkdichten nahe dem Maximalwert 1 sind sehr selten und nur in kleinen Gruppen überhaupt denkbar.</p>	<p>Die Netzwerkdichte kann für die Optimierungspotenziale des Netzwerks sprechen Dichte Netzwerke mit vielen Alteri, die einander aus mehreren Kontexten kennen, erweisen sich als soziale Unterstützung für das Ego. Eine hohe Netzwerkdichte (ca. 0,4 und höher) ist ein grober Indikator dafür, dass es sich um ein Netzwerk mit einem eher hohen Solidaritätspotenzial handelt.</p>
<p>Netzwerkzentralisierung Messzahl VI</p>	<p>Bezeichnet den Grad, in welchem ein Netzwerk sich um einen Akteur oder eine Akteurgruppe zentriert.</p>	<p>Netzwerkzentralisierung kann die Asymmetrie des Netzwerks illustrieren. Es ist ein Maß der Problemlösungskapazität einer Gruppe: der Umfang, in dem der zentralste Akteur die Zentralität der anderen Akteure überschreitet. Die Organisationen mit einer hoch zentralisierten informalen Netzwerkstruktur tendieren dazu, „mechanistisch“ zu funktionieren, während die Organisationen mit mehreren Zentren als „organisch“ bezeichnet werden.⁸⁷⁸</p>
<p>Netzwerkkohäsion Messzahl VII</p>	<p>Kohäsion spiegelt das Ausmaß gegenseitiger Wahlen wider. Sie lässt sich nur in gerichteten Netzwerken feststellen und bedeutet die Zahl der gegenseitigen Wahlen bezogen auf die Zahl der Dyaden im Netzwerk.</p>	<p>Aus der hohen Kohäsion in den Interaktionsstrukturen wird auf hohe Identitätsbildung, Solidarität und großen Konsens geschlossen. Geringe Kohäsion deutet auf ein Weak-Tie-Netzwerk hin</p>
<p>Streuung des Netzwerks</p>	<p>Misst die Eigenschaft von Netzwerken, heterogene Informationen zu liefern und/oder verschiedene Sphären zu verbinden.</p>	<p>Je größer das Netzwerk ist und je mehr Alteri darin vertreten sind, die sich nicht kennen, und je verschiedenartiger die Alteri in Bezug auf ihre sonstigen Merkmale sind, desto leistungsfähiger ist ein Ego-Netzwerk als Informationslieferant und desto stärker ist seine mobilisierende, verändernde Wirkung auf das Individuum.</p>

⁸⁷⁸ Vgl. Schrader et al. (1989).

Homogenität der Akteure	Ein Netzwerk weist Heterogenität in Hinblick auf ein bestimmtes Personenmerkmal auf, wenn keine Variation bezüglich dieses Merkmals zu verzeichnen ist.	Netzwerke mit hoher Multiplexität und homogenen Akteuren sind die Lieferanten sozialer Unterschätzung von Ego. Die Information bzgl. der Homogenität der Akteure kann aus soziodemografischen Daten gewonnen werden. Status, Alter und Gender sind dabei entscheidend.
„Structural Holes“	Eine Lücke zwischen zwei Akteuren oder zwei Akteurclustern (A und B), die durch einen anderen Akteur (C) geschlossen wird. Akteur C fungiert somit als ein Vermittler bzw. Broker zwischen den Akteuren A und B.	„Structural Holes“ dienen der Einschätzung des sozialen Kapitals.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen (2000), Jansen (2003), Kilduff/Tsai (2003) und Burt (1992)

TABELLE 21: ZUSAMMENFASSUNG DER NETZWERKANALYTISCHEN PARAMETER AUF DER AKTEUREBENE

Mikroebene: Akteurebene		
Strukturelle Merkmale		
Cutpoint Messzahl VIII	Ein Akteur, der für den Zusammenhalt des Netzwerks so wichtig ist, dass seine Eliminierung zum Zerfall in verschiedene Komponenten führen würde. Als „Cutpoint“ kann Akteur C bezeichnet werden, der zwischen Akteur A und B als einziges Verbindungsglied fungiert.	Cutpoint-Personen stehen im Schnittpunkt verschiedener sozialer Kreise.
Zentralität Messzahl IX	Die Zentralität des Akteurs beschreibt die Prominenz des Akteurs im Netzwerk: Diese drückt sich durch die folgenden Merkmale aus: 1. Verfügbarkeit über viele direkte Beziehungen 2. Kleine Pfaddistanzen von allen Akteuren	Zentralität ist ein wichtiger Parameter für die Einschätzung des sozialen Kapitals. In einem egozentrierten Netzwerk wird der Zentralitätsgrad in einen Zusammenhang mit Macht gebracht. ⁸⁷⁹ (Krackhardt/Brass 1994, S. 210).
Messzahl X	3. Betweenness ⁸⁸⁰ : Dieses Maß misst, wie oft ein Akteur als Makler bzw. Broker auf den kürzesten Wegen zwischen anderen Akteuryaden liegt. Das Betweenness-Maß spiegelt die Rolle des „lachenden Dritten“ wider und zeigt die Monopolisierung der Informations- und Ressourcenkontrolle durch herausragende zentrale Akteure (Betrachtung 3 Akteure).	Nach der These von Freeman (1979) ist „Betweenness“ am besten dazu geeignet, Vorteile einer sozialen Struktur zu analysieren. Nach Krackhardt/Brass (1994) kann „Betweenness“ in Zusammenhang mit dem Zugang zu den Informationen gebracht werden.
Messzahl XI	4. „Closeness“: die nähebasierte Zentralität (Dyaden- Betrachtung). Berücksichtigt indirekte Beziehungen und summiert die einzelnen Pfaddistanzen eines Akteurs zu den anderen Akteuren des Netzwerks auf. Standardisierte Zentralitätsmaße nehmen Werte zwischen 1 (höchste Zentralität) und 0 (geringste Zentralität) an.	Identifikation des „lachenden Dritten“, Beeinflussung der Informationsflüsse. Nach Krackhardt/Brass (1994) kann „Closeness“ in Zusammenhang mit der Kontrolle gebracht werden.
Degree	Grad der Verbundenheit, der auf nicht-gerichteten Beziehungen basiert. Summe aller Nennungen eines Akteurs innerhalb einer Matrix: Die Elemente der Matrix über alle Spalten werden für den einzelnen Akteur aufsummiert. Den Degree eines Punktes kann man über die Zahl der Linien definieren, die ihn berühren.	Ein hoher Degree impliziert eine starke Einbettung und dadurch eine günstige Position im Netzwerk.
Indegree	Indegree bezieht sich auf gerichtete Beziehungen und beschreibt, wie häufig ein	Indegree deutet auf Prestige, Reputation, soziale

⁸⁷⁹ Vgl. Krackhardt/Brass (1994), S. 210.

⁸⁸⁰ Vgl. Freeman (1979).

	Akteur von den anderen gewählt wird.	Unterstützung im Netzwerk hin.
Outdegree	Outdegree bezieht sich auf gerichtete Beziehungen und beschreibt, wie häufig der Akteur die „Wahlen“ vergibt. Eine Standardisierung von Degree, Indegree und Outdegree wird erreicht, indem Degree über die Zahl der möglichen Wahlen (N-1) dividiert wird.	Outdegree deutet auf Prestige, Reputation, soziale Unterstützung hin und korreliert mit Macht in negativ verbundenen Netzwerken.
Mikroebene: Akteurebene Relationale Merkmale		
Prestige	Wird durch Dimension sozialer Einbettung bzw. über das soziale Kapital in Netzwerken mit gerichteten asymmetrischen Beziehungen gemessen.	Durch Prestige wird erfasst, wie intensiv die Akteure die Kontrolle über knappe Ressourcen ausüben. Liefert eine Aussage über die Ungleichheit zwischen den Akteuren, die sich aus der Autorität, Wertschätzung und Achtung ergibt. Die Zentralitäts- und Prestigemaßzahlen spiegeln die Beteiligung eines Akteurs in den Prozessen gegenseitiger sozialer Beeinflussung wider.
„Strong ties“ und „weak ties“ Messzahl XII	Intensität der Beziehungen, welche sich in Häufigkeit (Quantität) und Qualität der Kontakte ausdrückt.	Deuten auf die Ausprägung des sozialen Kapitals auf der persönlichen Ebene hin.
Multiplexitätsgrad Messzahl XIII	Zeigt auf, in wie vielen Relationen die Beziehungen zwischen zwei Akteuren bestehen. Wird durch elementare Addition zweier Soziomatrizen und die darauf basierende Dichotomisierung berechnet.	Deutet auf weniger störungsanfällige Beziehungen hin. Ein Akteur mit vielen multiplexen Beziehungen hat gute Möglichkeiten zur Mobilisierung von Hilfe, unterliegt aber einem hohen Grad sozialer Kontrolle.
Reziprozität Messzahl XIV	Gegenseitige Verbundenheit zwischen zwei Akteuren	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen (2002), Kilduff/Tsai (2003), Burt (1992) und Jansen (2000)

Im Weiteren wird auf der theoretischen Ebene der Netzwerkanalyse die Thesenspezifizierung vorgenommen, die sich als Verknüpfung der Forschungsthesen mit der empirischen Forschungsmethode der Netzwerkanalyse versteht.

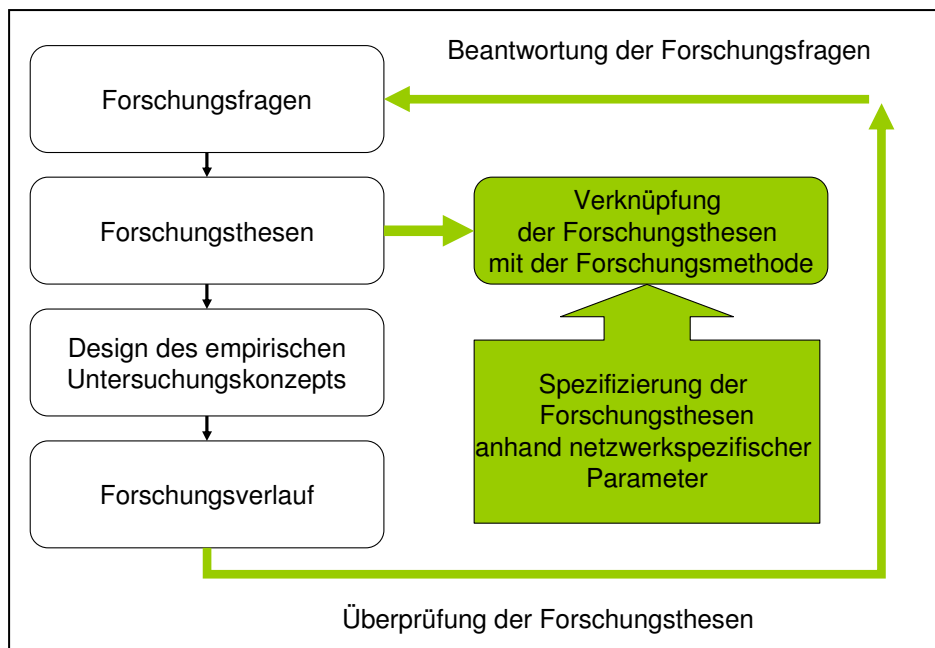
6.2 Theoretische Ebene der Netzwerkanalyse. Netzwerkanalyse als Forschungsstrategie

Auf der theoretischen Ebene der Netzwerkanalyse wird in diesem Unterkapitel ein Versuch unternommen, die im Laufe der Arbeit aufgestellten Forschungsfragen mit der Forschungsmethode der Netzwerkanalyse zu verknüpfen. Diese Verknüpfung wird mittels einer weiteren Differenzierung und Konkretisierung der Forschungsthesen anhand bereits definierter netzwerkanalytischer Parameter erfolgen. Dies ist darüber hinaus von Bedeutung, um das Design des empirischen Untersuchungskonzepts zu präzisieren und an einer genaueren Vorgehensweise festzumachen. Der Überprüfung der Forschungsthesen kommt bei der empirischen Untersuchung auf der methodischen Ebene der Netzwerkanalyse eine kritische Rolle zu, indem analytisch fundierte Antworten auf die Forschungsfragen geliefert werden. Als

Ergebnis der empirischen Analyse werden Handlungs- bzw. Optimierungsmöglichkeiten abgeleitet. Dieses Vorgehen wird als Regelkreis der empirischen Untersuchung und als Forschungsdesign in Abbildung 41 dargestellt.

Die Aufstellung der Thesen für die empirische Untersuchung umfasst nicht nur die Analyse der Kommunikationsstruktur und des Informations- und Wissenstransfers im Unternehmen, sondern erweitert sich bis auf die Ebene der Unternehmenskultur, die als Erfolgsfaktor für das Konzept des I-K-W-Managements in Kapitel 3 postuliert wurde. Der Netzwerkansatz lässt sich mit den Ansätzen der Unternehmenskultur kombinieren und ergänzen. Der Grund dafür liegt in der Tatsache begründet, dass sich die Ansätze zur Organisationskultur auf die attributiven Eigenschaften der informalen Organisationsstrukturen beziehen und die soziale Netzwerkanalyse deren relationale Eigenschaften in den Vordergrund stellt. Die Integration der Annahmen aus der Unternehmenskulturforschung mit den Annahmen der sozialen Netzwerkanalyse erlaubt es, im Rahmen einer empirischen Untersuchung die Ausprägung der Wissensfreundlichkeit zu überprüfen. Einen Ausgangspunkt dafür bieten die in Kapitel 3 abgeleiteten Kohäsionsfaktoren einer Unternehmenskultur: Netzwerkkommunikation, Entwicklung der Netzwerkkompetenz, Motivation als Lern- und Wissenstransferbereitschaft und Vertrauen.

ABBILDUNG 41: REGELKREIS DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG: FORSCHUNGSDESIGN



Quelle: eigene Darstellung

Als eine Forschungsstrategie bietet die soziale Netzwerkanalyse auf der theoretischen Ebene ein Instrumentarium zur Beantwortung der Fragen nach systemischen und emergenten Eigenschaften von Sozialstrukturen:

„Die Netzwerkanalyse erlaubt es, zusammengesetzte und intern strukturierte Einheiten mit ihren emergenten, ‚systemischen‘ Eigenschaften zu beschreiben. Diese ergeben sich aus dem Beziehungsmuster der Elemente.“⁸⁸¹

Gerade diese Vorgehensweise wird in der jüngeren Organisationsforschung zu einem lang gesuchten praktischen Instrument erklärt, welches Manager bei der Analyse und Steuerung der Phänomene informaler Organisationsstrukturen unterstützen soll.⁸⁸²

6.2.1 Tiefenstruktur- und Oberflächenstrukturanalyse

Den Ausgangspunkt der Netzwerkanalyse als Forschungsmethode bietet die Untersuchung des engen Zusammenhangs zwischen formalen und informalen Strukturen,⁸⁸³ formuliert als *„the interplay between formal and informal structures - the chain of authority represented in the organization chart versus the soft underbelly of friendship cliques [...]“*.⁸⁸⁴ Darüber hinaus nimmt die in dieser Arbeit vorgenommene Netzwerkanalyse die Forderung nach Integration der Analyse individueller Attribute einzelner Akteure und des aktuellen sozialen Kontextes der Organisation wahr:

*„To understand how structure changes over time, the analysis of individual actor attributes, motivations, cognitions and behaviors in actual social contexts such as organizations may be helpful.“*⁸⁸⁵

Auf der strategischen Ebene kann sich die Netzwerkanalyse interner Organisationsstruktur die folgenden Ziele setzen, die sich im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Tiefenstrukturebene der Organisation nach Cross und Parker (2004: 8 ff.) wie folgt festlegen lassen:

- Unterstützung von Partnerschaften und Allianzen durch die Analyse der Effektivität der Informationsflüsse, des Wissenstransfers und des Treffens von Entscheidungen.
- Einschätzung der Effektivität der strategischen Entscheidung, die sich auf die Kooperation zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten bezieht.
- Einschätzung und Optimierung des strategischen Treffens von Entscheidungen in Netzwerken von Führungskräften durch Analyse der „Vernetztheit“.
- Integration von Netzwerken entlang der Kernprozesse durch die Eliminierung der kognitiven und organisatorischen Barrieren.
- Unterstützung von Innovationsprozessen im Unternehmen, denen eine kooperative Basis zu Grunde liegt, durch Analyse der Team-Performance in Hinblick auf die Effektivität der Kooperation.

⁸⁸¹ Jansen (2003), S. 51.

⁸⁸² Vgl. Ricken (2005).

⁸⁸³ Vgl. Lazzarini et al. (2004).

⁸⁸⁴ Powell/Smith-Doerr (2003), S. 369.

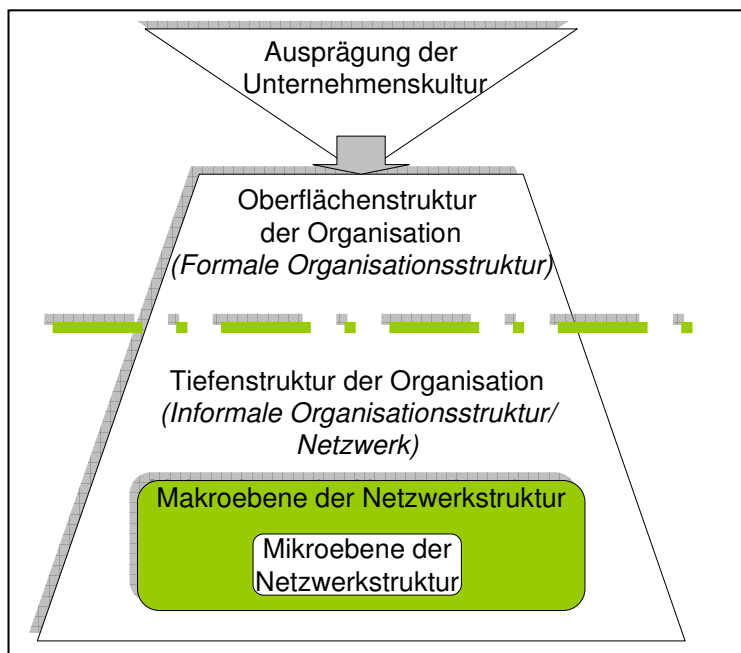
⁸⁸⁵ Kilduff/Tsai (2003), S. 67.

- Sicherung der Integrationsprozesse bei Unternehmenszusammenschlüssen durch die Erfassung des Netzwerkpotenzials in der Vorbereitungsphase und die Erfolgskontrolle in der Abschlussphase.
- Unterstützung der Entwicklung von CoP durch die Identifikation der Zentralfiguren und die Einschätzung der „Vernetztheit“. (Diesem Aspekt wird im Rahmen der Auseinandersetzung mit der methodischen Ebene der sozialen Netzwerkanalyse in Hinblick auf das Fallbeispiel besondere Aufmerksamkeit geschenkt.)

Als strategische Ziele der sozialen Netzwerkanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemangement der vorliegenden Arbeit werden vor diesem Hintergrund die folgenden Anforderungen genannt:

- Durchführung eines integrativen Vergleichs zwischen den Oberflächen- und Tiefenstruktur ebenen der konkreten Organisation, der sich als Abgleich zwischen formalen Strukturen und informalen Netzwerken versteht.
- Analyse der Makro- und Mikrostruktur des informalen Netzwerks, die sich als Abgleich der gesamten netzwerkanalytischen Daten und akteurbezogenen Daten versteht.
- Analyse der Mikro- und Makrostruktur des informellen Netzwerks in Kombination mit der Oberflächenstrukturanalyse in Hinblick auf die Ausprägung der Unternehmenskultur (der Kohäsionsfaktoren der netzwerkorientierten Unternehmenskultur) (vgl. Abbildung 42):

ABBILDUNG 42: ZIELE DER SOZIALEN NETZWERKANALYSE ALS FORSCHUNGSMETHODE



Quelle: eigene Darstellung

Die vorgeschlagene paradigmatische Vorgehensweise speist sich aus der Feststellung, dass eine vollständige Erklärung des Handelns sowohl die individuellen Eigenschaften als auch die Struktur des Netzwerks berücksichtigen muss.⁸⁸⁶ Diese These spiegelt sich wider in der Suche

⁸⁸⁶ Vgl. Kämper/Schmidt (2000), S. 215.

der soziologischen Forschung nach der Integrationsmöglichkeit der Mikro- und Makroebenen im organisationalen Kontext:

„[...] the organizational level of analysis [...] would seem to be a natural point of micro/macro interchange.“⁸⁸⁷

Die Verbindung zwischen Mikro- und Makroebenen der Netzwerkanalyse kann aus drei unterschiedlichen Perspektiven verfolgt werden. Einerseits kann der Forscher sich mit der Frage auseinandersetzen, inwieweit die makrostrukturellen Modelle mit den mikrostrukturellen Prozessen konsistent sind. Die Makro-Mikro-Betrachtungsweise thematisiert die Art, wie die gesellschaftlichen Strukturen als Form institutionalisierter Verhaltenserwartungen die Handlungsmöglichkeiten der Akteure beeinflussen.⁸⁸⁸ Die Mikro-Makro-Betrachtungsweise dagegen macht die umgekehrte Perspektive zu ihrem Gegenstand und untersucht Interaktionen der Akteure, welche die Strukturinitiierung und -institutionalisierung beeinflussen.⁸⁸⁹ Unter diese Kategorie fällt die Frage nach der Konsistenz zwischen relationaler Beziehungsstruktur in einem Unternehmen und der Ausprägung der Unternehmenskultur. Die Netzwerkforschung hat empirisch bereits die These belegt, dass dyadische Beziehungen wesentlich von dem weiteren sozialen Kontext geprägt werden.⁸⁹⁰ Interessant ist darüber hinaus die Frage, inwieweit die Prägung der informellen Netzwerke die individuellen Eigenschaften/Attribute der Akteure beeinflusst. Die zweite Mikro-Makro-Verbindung besteht somit in der Vorstellung, dass sich eine makrostrukturelle Änderung kumulativ aus mikrostrukturellen Eigenschaften ergibt.⁸⁹¹ Die dritte Perspektive erscheint dagegen deutlich mehr an Komplexität zu gewinnen, indem sie systematisch versucht, die Makrostruktur nicht bloß als die Summe der mikroanalytischen Eigenschaften/Attribute, sondern als Ergebnis der Interaktionen auf der Mikroebene darzustellen. Dadurch dass im Rahmen der letzten Perspektive der Zusammenhang zwischen Netzwerkstruktur und der organisationalen Effizienz⁸⁹² weiter untersucht werden kann, wird dieser in der vorliegenden Arbeit auch Priorität eingeräumt.

An dieser Stelle muss allerdings erwähnt werden, dass sich die Mikro- und Makrobetrachtungsebenen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ausschließlich in Verbindung mit der Netzwerkstruktur zu sehen sind. Man bezieht sich dabei auf eine „quasi synonyme“ Verwendung der Begriffe „Mikro-“ und „Handlung“ und „Makro-“ und „Struktur“.⁸⁹³ Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Tiefen- und Oberflächenstruktur einer Organisation sollte streng genommen Mikro- und Mesobetrachtungsebene genannt werden.⁸⁹⁴ Die „*Mesoebene*“ als organisationale Analyseebene wird in der Soziologie von der Makroebene unterschieden. Die Makroperspektive bezieht sich

⁸⁸⁷ DiMaggio (1991), S. 78.

⁸⁸⁸ Weber (1904) analysiert in seinem Werk die Art und Weise, wie die kulturelle und institutionelle Prägung der Gesellschaft die Werte und Normen eines Individuums konstituiert.

⁸⁸⁹ Vgl. Kang (2007); Lawler et al. (1993); Johnsen (1986).

⁸⁹⁰ Vgl. Uzzi (1996); Kilduff/Tsai (2003).

⁸⁹¹ Vgl. DiMaggio (1991).

⁸⁹² Dazu gehört zum Beispiel die Untersuchung der relationalen Strukturen, die einen Einfluss auf die Versteifung (Stagnation) der Organisationsstrukturen ausüben (Anheier/Romo (1988) oder auf Konfliktpotenziale (Nelson 1989).

⁸⁹³ Vgl. Weyer (2000), S. 238.

dabei auf die globalen Rahmenbedingungen wie Zeit, Raum, politische und wirtschaftliche Situation, Ausprägung der Umgebung („*structures of social mobility, pattern of political stability and disorder, and rates and direction of cultural change*“⁸⁹⁵) usw. Angesichts der aus der betriebswirtschaftlichen Literatur übernommenen Differenzierung zwischen Makro- und Mikroanalyseebenen wird an dieser Stelle die rein soziologische Begriffsfestlegung nicht weiter verfolgt.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung wird explizit auf die Analyse interner Netzwerke gelegt. Ausgegangen wird von der Annahme, dass die soziale Netzwerkanalyse als ein Instrument des I-K-W-Managements dienen kann. Zu den präzisierten Zielen der Netzwerkanalyse in der vorliegenden Untersuchung wird eine diagnostische Aufbereitung der Ist-Situation im Rahmen des I-K-W-Managements durchgeführt. Die Differenzierung der Tiefenstrukturebene auf die Mikro- und Makrobetrachtungsperspektiven erlaubt, die Zielsetzung der sozialen Netzwerkanalyse für das empirische Fallbeispiel weiterhin zu vertiefen. Auf der Makroebene gilt folgende Zielsetzung:

- Untersuchung von Gesamtnetzwerken in Hinblick auf deren „Verbundenheit“ im Zusammenhang mit Faktoren wie hierarchischen Barrieren.

Auf der Mikroebene gelten folgende Zielsetzungen:

- Analyse der Problematik in den Prozessen des Informations- und Wissensaustausches auf der persönlichen Ebene;
- Untersuchung der Rollen der „Schlüselfiguren“ in Hinblick auf deren Effektivität in den Informations- und Wissenstransferprozessen;
- Untersuchung der Rollen von Akteuren, die sich an der Peripherie des Netzwerks befinden, und Einschätzung von deren Potenzial.

Die Einschätzung der Erfolgs- und Entwicklungspotenziale in einer dynamischen Umgebung impliziert für jedes Ziel die Notwendigkeit, den unternehmenskulturellen Kontext in die Analyse einzubeziehen. Gerade die Integration der Tiefenstrukturebene mit der Oberflächenstrukturebene (formale Hierarchiestruktur) impliziert in erster Linie den wechselseitigen Zusammenhang mit der unternehmenskulturellen Komponente.

Solch ein Vergleich erlaubt zum Beispiel eine Aussage darüber, welche Auswirkungen die formale Organisation auf die Bildung informaler Netzwerke hat.⁸⁹⁶ Während in hierarchisch strukturierten Unternehmen eine gesteigerte Leistungsfähigkeit mit erhöhtem Integrations- und Kontrollaufwand erkaufte wird, ist das Funktionieren eines Netzwerks auf eine schrittweise Entstehung vertrauensvoller Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern angewiesen.⁸⁹⁷

⁸⁹⁴ Vgl. DiMaggio (1991), S. 77.

⁸⁹⁵ DiMaggio (1991), S. 90.

⁸⁹⁶ Vgl. Cross/Parker (2004).

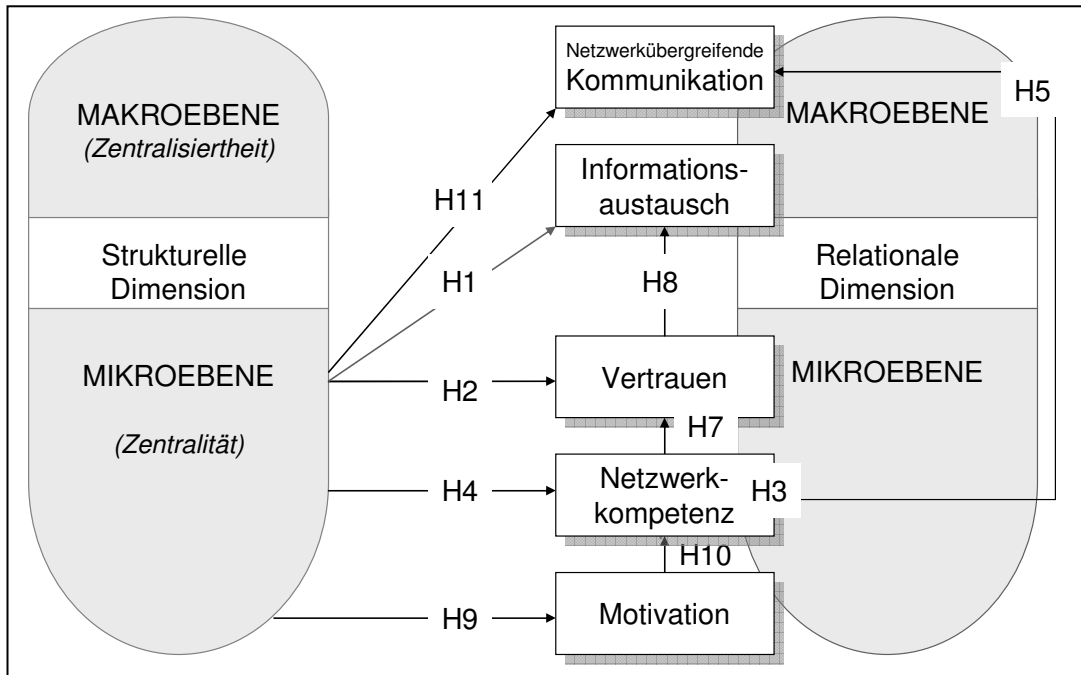
⁸⁹⁷ Vgl. Weyer (2000).

6.2.2 Hypothesenbildung: hypothesengeleitete Untersuchung der Tiefenstruktur des Terminologienetzwerks

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wie der Ist-Zustand des I-K-W-Managements im Unternehmen aufgezeigt werden kann, werden die strukturellen, relationalen und personenbezogenen Dimensionen der Netzwerkanalyse aktiviert und auf der Mikro- und Makroebene unter Einbeziehung der netzwerkanalytischen Parameter analysiert.

Während es auf der strukturellen Ebene möglich ist, Kommunikationswege und Informationsflüsse an einem konkreten Beispiel zu erfassen, können die qualitative Bewertung bzw. die Aufdeckung der Problematik und die Identifikation der Barrieren des I-K-W-Managements nur in Assoziation mit der relationalen und akteurbezogenen Dimension erfolgen. Dieser Gedankengang wird der Hypothesenbildung zu Grunde gelegt, die makro- und mikroanalytische Parameter aufeinander bezieht (vgl. Abbildung 43).

ABBILDUNG 43: STRUKTURELLE UND RELATIONALE DIMENSIONEN DER NETZWERKANALYSE. HYPOTHESEN-BILDUNG



Quelle: eigene Darstellung

Die Hypothesenbildung der vorliegenden Arbeit basiert teilweise auf den bereits empirisch belegten Thesen, die der Theoriebildung zu Grunde gelegt werden. Auf der Mikroebene der Netzwerkanalyse zum Beispiel wurde ein positiver Zusammenhang zwischen netzwerkspezifischer Zentralität einer Organisationseinheit und dem Ausmaß des Ressourcenaustausches festgestellt und empirisch belegt.⁸⁹⁸ Aufbauend darauf und in Einklang mit der gesamten Argumentation der vorliegenden Arbeit, wird die Hypothesenbildung mit der Annahme angefangen, dass die Vernetzung eine positive Auswirkung auf das I-K-W-Management hat. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gilt es nun, diese These auf der Akteurebene zu überprüfen. Es wird davon ausgegangen, dass ein Netzwerkakteur, der sich

intensiv am Ressourcenaustausch bzw. Wissenstransfer beteiligt, sich eher im Zentrum eines Wissensnetzwerks befinden wird. Die Intensität des Informations- und Wissensaustausches korrespondiert in diesem Zusammenhang mit dem Konzept der schwachen und starken Beziehungen.

Hypothese 1: Der Zentralitätsgrad eines Netzwerkakteurs lässt sich in einen positiven Zusammenhang mit der Intensität des Informations- und Wissensaustausches in dem Netzwerk setzen.

Die Herstellung einer systematischen und übergreifenden Verbindung zwischen Mikro- und Makroebene des Netzwerks läuft unweigerlich darauf hinaus, dass neben quantitativen auch die qualitativen Daten einbezogen werden müssen.⁸⁹⁹ Ein Beispiel in der aktuellen Forschung findet sich dazu in der Untersuchung von Kalish und Robins (2005), die die Auswirkung von psychologischen Unterschieden auf die Netzwerkeffekte thematisieren.⁹⁰⁰

Die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommene unternehmenskulturspezifische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen strukturellen und relationalen Dimensionen des Terminologienetzwerks ist allerdings nur auf die Vertrauensthese beschränkt. Die Hypothesenbildung lehnt sich an die empirische Untersuchung von Tsai und Ghosal (1998) an, die belegt, dass sich die Zentralität einer organisatorischen Einheit in einem positiven Zusammenhang mit dem Niveau der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit befindet.⁹⁰¹ Übertragen auf die Konzipierung der Thesenbildung der vorliegenden Arbeit, wird die Forschungshypothese auf der Mikroebene auf die individuelle Einstellung jedes einzelnen Akteurs bezogen und folgendermaßen formuliert:

Hypothese 2: Das Niveau der empfundenen Wichtigkeit einer vertrauensvollen Beziehung eines Netzwerkakteurs steht in einem positiven Zusammenhang mit der zentralen Position im Netzwerk.

Die in dieser Arbeit vorgenommene Fallstudie (Terminologiemanagement als spezieller Fall des I-K-W-Managements) konkretisiert in erster Linie die akteurbezogene Dimension der Netzwerkanalyse und zielt darauf ab, die weiteren Verknüpfungen zwischen strukturellen und relationalen Dimensionen auf der Mikroebene zu analysieren. In den Mittelpunkt des Interesses rückt dabei die Ausprägung der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur. Die Hypothesenbildung dieser Arbeit ist weitgehend auf die Untersuchung eines Zusammenhangs zwischen den Ausprägungen der Kommunikations- und Informationsflüsse und des Wissenstransfers und der Ausprägung der „Wissensfreundlichkeit“ der Unternehmenskultur

⁸⁹⁸ Vgl. Tsai/Ghosal (1998), S. 467.

⁸⁹⁹ Vgl. Franke/Wald (2006).

⁹⁰⁰ Die Autoren haben belegt, dass individualistisch geprägte Individuen die Tendenz dazu aufweisen, schwache Beziehungen zu wichtigen Personen zu unterhalten und somit mehr Kontrolle über ihr eigenes Leben zu haben. Weniger individualistisch geprägte Individuen neigen im Gegensatz dazu, starke Beziehungen in geschlossenen Netzwerken zu unterhalten.

⁹⁰¹ Vgl. Tsai/Ghosal (1998), S. 466.

ausgelegt. Dies wird auf der Makro- und Mikroebene der relationalen Dimension des Netzwerks erfolgen. Durch diese Kombination gewinnt die Analyse der strukturellen Merkmale einzelner Akteure am meisten an Bedeutung. Diese Analyseperspektive wird als Grundlage für die Ableitung weiterer netzwerkanalysespezifischer Hypothesen genutzt.

6.2.3 Hypothesenbildung: Netzwerkkompetenz in den strukturellen und relationalen Dimensionen der Netzwerkanalyse

Eine netzwerkanalytische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Netzwerkkompetenz ist darüber hinaus von Bedeutung, weil sie erlaubt, die theoretischen Überlegungen bezüglich der Erfolgsfaktoren des I-K-W-Managements empirisch zu untersuchen. Wenn sich das Konzept der Netzwerkkompetenz als vertretbar erweist, wird sich die These unmittelbar fundieren, dass eine hohe Anzahl netzwerkkompetenter Akteure im Unternehmensnetzwerk die Wissensfreundlichkeit der Unternehmenskultur erhöht. Gerade für die Ableitung der Handlungsempfehlungen, auf welche es im Rahmen der Optimierung weitgehend ankommt, erscheint diese Analyse von großer Bedeutung zu sein. Es gilt aus diesen Überlegungen in erster Linie zu überprüfen, ob sich netzwerkkompetente Akteure gleichzeitig durch ein hohes Maß an Fach-, Macht- und Prozesskompetenz charakterisieren lassen:

Hypothese 3: Ein netzwerkkompetenter Akteur in einem Netzwerk lässt sich durch ein hohes Maß an gleichzeitig Fach-, Macht- und Prozesskompetenz kennzeichnen.

Diese Hypothese wirft allerdings die Frage auf, inwieweit sich Kompetenzen messen lassen. In einem netzwerkanalytischen Kontext wird diese Beurteilung aus einer Fremdbildperspektive aller Ansprechpartner getroffen. Die Hypothese 3 kann allerdings erst dann empirisch untermauert werden, wenn die relationale Dimension mit der strukturellen Dimension in einen Zusammenhang gebracht wird. Dies geschieht in dem Fall, wenn die folgende Hypothese netzwerkanalytisch belegt wird:

Hypothese 4: Das Niveau der Netzwerkkompetenz des Netzwerkakteurs steht in einem positiven Zusammenhang mit seiner zentralen Position in einem Netzwerk.

Mit dieser Hypothese wird die Annahme überprüft, ob netzwerkkompetente Akteure als „Cutpoints“ in einer Netzwerkstruktur aufgefasst werden können. Eine hohe Zentralität würde dafür sprechen, dass ein netzwerkkompetenter Akteur für den Zusammenhalt des Netzwerks so wichtig ist, dass seine Eliminierung zum Zerfall des Netzwerks in verschiedene Komponenten führen würde. Des Weiteren wird unterstellt, dass sich netzwerkkompetente Akteure in einem Netzwerk mit schwachen Beziehungen durch die Rolle eines „Netzwerkbrosers“ kennzeichnen lassen. Während die Hypothese 4 die Beziehung zwischen der Mikroebene der strukturellen Dimension und der Mikroebene der relationalen Dimension prüft, stellt sich unmittelbar die Frage, in welchem Zusammenhang sich die Netzwerkkompetenz und die Netzwerkkommunikation befinden. Unterstellt wird an dieser Stelle, dass gerade die

netzwerkkompetenten Akteure viele informale und hierarchieübergreifende Kontakte unterhalten, die die Netzwerkkompetenz weitgehend konstituieren:

Hypothese 5: Das Ausmaß der Netzwerkkompetenz der Netzwerkteure steht in einem positiven Zusammenhang mit der Intensität der Netzwerkkommunikation.

Die Abhängigkeit zwischen der Ausprägung der Netzwerkkompetenz eines einzelnen Akteurs und der Intensität, in welcher dieser sich in die Prozesse des Wissenstransfers involviert, prüft die Hypothese 6, die den Zusammenhang zwischen den Makro- und Mikroebene der relationalen Dimension untersucht.

Hypothese 6: Die Netzwerkkompetenz einzelner Akteure eines Wissensnetzwerks steht in einem positiven Zusammenhang mit der Intensität des Informations- und Wissensaustausches.

6.2.4 Hypothesenbildung: Vertrauen und Motivation. Strukturelle und relationale Dimensionen der Netzwerkanalyse

Der Schwerpunkt der vorliegenden empirischen Untersuchung in Hinblick auf die Ausprägung von Vertrauen und Motivation wird ausschließlich auf die Mikroebene gelenkt. Es wird zwar argumentiert, dass Vertrauen zur Steigerung der Netzwerkdichte beiträgt,⁹⁰² die dieser Annahme zu Grunde liegenden Argumente lassen sich allerdings nur in einem analytischen Netzwerkvergleich empirisch belegen.

Der Aufstellung von Hypothesen in Hinblick auf das Vertrauen liegt die Annahme zu Grunde, dass die Vertrauenswürdigkeit in einem unmittelbaren Zusammenhang mit jeder sozialen Beziehung zu verzeichnen ist.⁹⁰³ Die Analyse des Zusammenhangs zwischen dem relationalen Charakteristikum auf der Mikro-/Akteurebene – dem Vertrauen – und der strukturellen Eigenschaft dieses Akteurs – der Zentralität – leitet sich von dieser These ab. Ausgehend davon stellt sich die Frage, in welchem Zusammenhang sich Netzwerkkompetenz mit Vertrauen befindet. Das Vertrauen – als eine relationale Eigenschaft – wird im Sinne von Krackhardt (1992) aus vier Fassetten zusammengesetzt: der Intensität der Beziehung, der Affektion, der Beziehungsgeschichte und der Reziprozität. Die nächste Hypothese lässt sich vor diesem Hintergrund folgendermaßen formulieren:

Hypothese 7: Die netzwerkkompetenten Akteure messen dem persönlichen Vertrauen einen höheren Stellenwert bei. (Die Ausprägung der Netzwerkkompetenz befindet sich in einem positiven Zusammenhang mit der Wichtigkeit des persönlichen Vertrauens.)

Für die Gewährleistung einer Gesamtlogik wird in die Hypothesenstruktur wieder die in der Forschung bereits belegte These einbezogen, die einen positiven Zusammenhang zwischen dem Niveau der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit einer organisatorischen Einheit und dem Ausmaß von Ressourcen- bzw. Informationsaustausch mit den anderen organisatorischen

⁹⁰² Vgl. McEvily et al. (2003).

⁹⁰³ Vgl. Glaeser et al. (2000); Tsai/Ghosal (1998), S. 466.

Einheiten in der Organisation postuliert.⁹⁰⁴ In dieser Annahme spiegelt sich die grundlegende These von Coleman (1988) wider, dass die Netzwerkdichte und -verbundenheit vertrauensvolle Beziehungen begünstigen.⁹⁰⁵ Das Vertrauen als ein fundamentaler Bestandteil des sozialen Kapitals⁹⁰⁶ baut auf Prozessen der Reziprozität und Transitivität auf, welche dazu beitragen, dass zwischen bestimmten Netzwerkakteuren (zwischen bestimmten Akteurguppen) eine starke Beziehung entsteht.⁹⁰⁷ Die nächste Hypothese lässt sich aus der persönlichen Perspektive folgendermaßen formulieren:

Hypothese 8: Die Einstellung zu dem persönlichen Vertrauen eines Netzwerkakteurs steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Ausmaß, in welchem sich dieser Akteur bei dem Ressourcenaustausch (unter anderem Wissen und Information) mit den anderen Netzwerkakteuren engagiert.

In einem weiteren Schritt der Hypothesenbildung wird die Motivation zum Wissenstransfer und zu Kooperation in Hinblick auf die Fachsprache als eine qualitative relationale Eigenschaft einzelner Akteure in Beziehung mit deren struktureller Position im Netzwerk gesetzt. Die Motivation zum Informationsaustausch und Wissenstransfer – konzipiert als ein Kohäsionsfaktor einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur – wird in der Hypothesenbildung analog zu dem Konzept des Vertrauens und der Netzwerkkompetenz hinterfragt:

Hypothese 9: Die Einstellung des Netzwerkakteurs zu Wissenstransfer und Kooperation in Hinblick auf den Informationsaustausch bezüglich fachlicher Sprache steht in einem positiven Zusammenhang mit seiner zentralen Position in einem Netzwerk.

Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, den Zusammenhang zwischen der Motivation – als einer qualitativ erhobenen Eigenschaft einzelner Akteure – und der Netzwerkkompetenz zu überprüfen:

Hypothese 10: Das Niveau der Netzwerkkompetenz einzelner Akteure steht in einem positiven Zusammenhang mit deren Motivation, das Wissen zu transferieren und Information in Hinblick auf die Fachsprache (Terminologie) auszutauschen.

6.2.5 Hypothesenbildung: Netzwerkkommunikation und strukturelle und relationale Dimensionen der Netzwerkanalyse

Netzwerkübergreifende Kommunikation als ein Kohäsionsfaktor der netzwerkorientierten und wissensfreundlichen Unternehmenskultur lässt sich in erster Linie auf der makro- bzw. netzwerkübergreifenden Ebene der relationalen und strukturellen Dimensionen der Netzwerkanalyse betrachten. Bei der netzwerkanalytischen Untersuchung dieses Konzepts kommt die relationale Dimension der schwachen und starken Beziehungen besonders klar zum Tragen. Die netzwerkanalytische Betrachtungsweise macht deutlich, warum die

⁹⁰⁴ Vgl. Tsai/Ghosal (1998), S. 467.

⁹⁰⁵ Vgl. Coleman (1988).

⁹⁰⁶ Vgl. McEvily et al. (2003).

⁹⁰⁷ Vgl. Tsai/Ghosal (2003), S. 44.

netzwerkübergreifende Kommunikation als ein Kohäsionsfaktor einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur postuliert wird: Ausgelegt als die hierarchieübergreifende Kommunikation, erlaubt sie einerseits eine relative Autonomie und Vermeidung bürokratischer Restriktionen durch das Aufrechterhalten von „weak ties“.⁹⁰⁸ Andererseits macht die netzwerkübergreifende Kommunikation es möglich, über „strong ties“ zahlreiche Verbindungen zu anderen Abteilungen und Organisationseinheiten zu etablieren, um strategisches nicht-redundantes Wissen beziehen zu können.

Die hierarchieübergreifende Netzwerkkommunikation wird vor diesem Hintergrund als eine ausgewogene Kombination von starken und schwachen Beziehungen formuliert. So wird unterstellt, dass gerade in den Netzwerken, die sich durch große Zentralisiertheit bzw. Kohäsion charakterisieren lassen, die Akteure zum großen Teil hierarchieübergreifend kommunizieren und dadurch die Netzwerkdichte erhöhen. Die Hypothese, dass die Zentralisiertheit des Netzwerks sich in einen positiven Zusammenhang mit dem Ausmaß der Netzwerkkommunikation bringen lässt, kann allerdings im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht überprüft werden. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass dieses Vorhaben nur in Bezug auf einen Netzwerkvergleich realisiert werden kann.⁹⁰⁹ Dies erscheint im Rahmen der vorliegenden Analyse jedoch nicht möglich und bleibt somit Gegenstand zukünftiger Untersuchungen. Ähnliche Schwierigkeiten wird der Versuch aufweisen, die Interdependenz zwischen der strukturellen Ausprägung eines Netzwerks auf der Makroebene und dem Ausmaß des Informationsaustausches zu untersuchen.

Aus der strukturellen Perspektive auf der Mikroebene gesehen, wirft die soziale Netzwerkanalyse die Frage auf, inwieweit die zentrale Position eines Akteurs in einem Netzwerk von seiner netzwerkübergreifenden Kommunikation abhängt. Diese Fragestellung lässt sich folgendermaßen hypothetisch überprüfen:

Hypothese 11: Die Position eines Netzwerkakteurs in einem Netzwerk lässt sich in einen positiven Zusammenhang mit dem Ausmaß seiner Netzwerkkommunikation bringen.

Im Rahmen der theoretischen Hypothesenbildung werden sowohl das theoretisch aufgestellte Konstrukt der Netzwerkkompetenz als auch die anderen Kohäsionsfaktoren der netzwerkorientierten Unternehmenskultur zueinander in Beziehung gesetzt. Die Kohäsionsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur werden dabei nicht linear im Sinne eines vereinfachten Ursache-Wirkungs-Prinzips gedacht, sondern in ihrer Interdependenz erfasst.

⁹⁰⁸ Vgl. Hansen (1999), S. 6.

⁹⁰⁹ So wie es zum Beispiel in der Untersuchung von Kang (2007) möglich war, welche beweist, dass die Netzwerkakteure, die mit äquivalent zentralen Akteuren verbunden sind (bzw. hohe Equizentralität aufweisen), die Netzwerke mit einer niedrigen Zentralisierung konstituieren. Im Gegensatz dazu lässt sich bei Netzwerken, in welchen zentrale Akteure mit weniger zentralen Akteuren intensive Beziehungen unterhalten (bzw. geringe Equizentralität aufweisen), die Netzwerkzentralisierung als hoch nachweisen.

6.3 Methodische Ebene der Netzwerkanalyse. Netzwerkanalyse als Grundlage für die Optimierung des I-K-W-Managements

Die Methoden der Netzwerkanalyse verfügen über eine „natürliche Affinität zu Makroexplananda“, indem diese die systemischen oder emergenten Eigenschaften und Dynamiken auf der Ebene zusammengesetzter Akteure mit den Aktionen der Primäreinheiten – Individuen oder korporativen Akteuren – zu verbinden versuchen.⁹¹⁰ Die visuelle Dimension der Netzwerkanalyse bietet dabei einen zusätzlichen Spielraum und ermöglicht die Ableitung von Schlussfolgerungen, welche bei nicht-visuellen analytischen Vorgehensweisen nicht zu Stande gekommen wären.⁹¹¹ Die in der Managementliteratur vorzufindende Bezeichnung der sozialen Netzwerkanalyse als „*organizational X-Ray*“⁹¹² bezieht sich somit auf die diagnostischen und planungsunterstützenden Verwendungspotenziale dieser Methode in der betrieblichen Praxis.

Die Tatsache, dass die soziale Netzwerkanalyse die Tiefenstrukturen einer internen Organisation aufdecken kann, erscheint grundlegend für die Argumentation, warum die Methode der sozialen Netzwerkanalyse dem integrierten Konzept des I-K-W-Managements zu Grunde gelegt wird. Der Vorteil der sozialen Netzwerkanalyse als Forschungsmethode liegt darin begründet, dass sie eine Verzahnung von theoretischen Annahmen und praktischen Vorhaben ermöglicht und auf dieser Basis eine ganzheitliche Aussage über Potenziale eines integrierten Konzepts des I-K-W-Managements liefert.

6.3.1 Netzwerkoptimierung als Grundlage für die Optimierung des I-K-W-Managements

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die Wege der Optimierung des I-K-W-Managements aufzuspüren und die soziale Netzwerkanalyse als eine Grundlage für die Ableitung der Handlungs- und Optimierungsempfehlungen für das Konzept des I-K-W-Managements zu instrumentalisieren. Nachdem aufgezeigt wurde, dass die Kombination der mikro- und makroanalytischen Perspektiven eine fundierte Voraussetzung für die Erfassung und Interpretation der Ist-Situation bietet, gilt es in einem weiteren Schritt zu untersuchen, inwieweit das erfasste Netzwerk optimiert werden kann. Diese Aufgabe wirft gleichzeitig die Fragen auf, wie sich die Netzwerkoptimierung definieren lässt, wie ein Soll-Netzwerk im Idealfall gestaltet werden kann, welche Merkmale oder Parameter für die Netzwerkeffizienz sprechen und welche Restriktionen eine Netzwerkoptimierung haben kann. Darüber hinaus sollen Kriterien der Netzwerkbeurteilung zur Optimierung der Netzwerkeffizienz aufgestellt werden, die sich auf das Konzept der Netzwerksättigung übertragen lassen.

An dieser Stelle scheint die Anmerkung angebracht, dass von einem idealen Fall der Netzwerkoptimierung erst dann die Rede sein kann, wenn eine dynamische Betrachtung der zeitlichen Veränderungen eines Netzwerks stattfindet. Die Untersuchung eigendynamischer

⁹¹⁰ Vgl. Jansen (2000), S. 35.

⁹¹¹ Vgl. Brandes et al. (2001); Wasserman/Faust (1994).

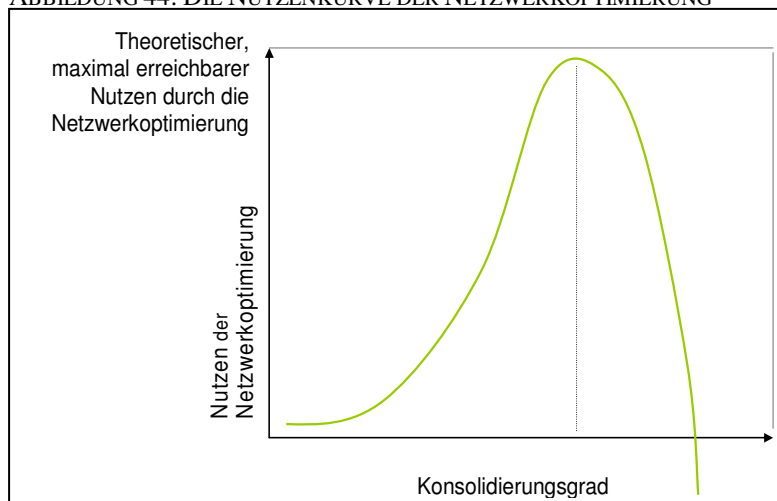
⁹¹² Vgl. Anklam (2005).

Veränderung und der Mechanismen der Schließung, Öffnung und Differenzierung von Netzwerken bietet die Basis dafür, dass die methodologisch richtigen Optimierungsvorschläge erfasst und sinngemäß umgesetzt werden können.⁹¹³ Die Aussage darüber, wie die erfasste Struktur die künftigen Strukturen beeinflussen könnte, könnte dann darauf aufbauend im Rahmen einer Modellierung oder Simulation⁹¹⁴ getroffen werden. Eine solche diachronische Betrachtungsweise ist im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht möglich.

Auch aus einer synchronen Perspektive betrachtet, lässt sich ein Netzwerk durch zwei konträre Vorgehensweisen optimieren. Einerseits ist es naheliegend zu unterstellen, dass die Zentralisierung und Konsolidierung eines Netzwerks als Optimierungsmöglichkeit betrachtet werden kann. Eine nachhaltige Zentralisierung im Sinne von Komplexitätssteigerung kann jedoch nur bis zu dem Punkt maximaler Effizienz angestrebt werden. Die Netzwerkoptimierung lässt sich genauso auf die Reduzierung der Komplexität projizieren. Die Optimierung eines Netzwerks wird angesichts dieses scheinbaren Widerspruchs mit der Nutzenmaximierung eines Netzwerks gleichgestellt. Es handelt sich dabei vorwiegend um die Ausschöpfung der Netzwerkpotenziale.

Um den Nutzen der Netzwerkoptimierung aufzeigen zu können, bietet sich das S-Kurven-Konzept der Beratungsfirma McKinsey an. Obwohl dieses Konzept im eigentlichen Sinne den Entwicklungsverlauf der Leistungsfähigkeit einer Technologie beschreibt,⁹¹⁵ erscheint die Logik dieses Konzepts für die Berücksichtigung der Netzwerkoptimierung weitgehend adaptierbar. Wie in Abbildung 44 zu sehen ist, kann der erwartete Nutzen der Netzwerkoptimierung in eine direkte Abhängigkeit mit dem steigenden Zentralisierungsgrad gebracht werden.

ABBILDUNG 44: DIE NUTZENKURVE DER NETZWERKOPTIMIERUNG



Quelle: eigene Darstellung

Der steigende Konsolidierungsgrad eines Netzwerks ist in seiner Entwicklung der Leistungsfähigkeit einer Technologie identisch: Er nimmt einen S-kurven-förmigen Verlauf an,

⁹¹³ Vgl. Jansen (2002), S. 105.

⁹¹⁴ Die Analyse von Dynamik und Evolution in Netzwerken ist über die Modellierung möglich, die soziale Nähe und sozialen Austausch in verschiedenen Strukturen betrachten (vgl. Kappelhoff 2000).

⁹¹⁵ Vgl. Hellmuth (2002) in Anlehnung an Foster (1986).

indem er zu dem bestimmten Zeitpunkt seine Leistungsgrenze erreicht. Es wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass der Nutzen der Netzwerkkonsolidierung in dem oben beschriebenen Sinne nur steigt, bis er einen gewissen Maximumpunkt erreicht hat. Nach der Überschreitung dieses Maximums wird der Nutzen, oder anders formuliert die Effizienz des Netzwerks bei der weiteren Konsolidierung nur abnehmen. Die maximale Ineffizienz eines Netzwerks ist in einem „overembedded“ Netzwerk zu beobachten, in dem alle Akteure mit allen verbunden sind.⁹¹⁶ Durch diese Zahl von redundanten Beziehungen wird die meiste Zeit mit Netzwerkaktivitäten, d. h. Unterhaltung der Kontakte verbraucht und das Volumen des Informationsflusses bleibt dabei nach wie vor gering.⁹¹⁷

Ab einem bestimmten Punkt weist die Netzwerkkonsolidierung einen negativen Nutzenbeitrag auf, indem das Netzwerk wieder ineffizient wird und einen Flexibilitätsverlust sowie negative Synergieeffekte (die Beschränkung der Handlungsfreiheit infolge einer gegenseitigen Informationsabhängigkeit und des Kompromisszwanges) hervorrufen kann. Empirisch wurde dieses Phänomen in der interorganisationalen Netzwerkforschung belegt, indem aufgezeigt wurde, dass ein positiver Effekt von „Embeddedness“ in einem interorganisationalen Netzwerk eine Schwelle erreichen kann, nach welcher die Effektivität der Leistung geringer wird.⁹¹⁸

Ein Netzwerk kann als optimal bezeichnet werden, wenn das Ausmaß der Netzwerkkonsolidierung am meisten Effizienz mit sich bringt. Als Netzwerkeffizienz beschreibt Krackhardt (1994) „Fragilität“ der Netzwerke, welche sich durch komplett fehlende Redundanz und Sensibilität in Hinblick auf die Entfernung von Verbindungen ausdrückt.⁹¹⁹ Somit kann die Netzwerkkonsolidierung als ein Prozess der Einbeziehung unverbundener Akteure in ein Netzwerk begriffen werden.

Wichtig ist die aus diesem Konzept ableitbare Überlegung, dass Netzwerkoptimierung nicht automatisch Komplexitätssteigerung heißen soll. Der Prozess der Netzwerkoptimierung ist vielmehr eine gezielte, bewusste Anpassung des Ist-Zustandes an den Soll-Zustand, welche sich an eine konkrete Situation ausrichten soll. Die Reduzierung der Netzwerkkomplexität kann je nach Fall viel mehr zur Steigerung der Effizienz beitragen. Die Netzwerkoptimierung beinhaltet in diesem Fall die Aufdeckung und Eliminierung redundanter Beziehungen:

„Reducing redundancy provides organizations with a measure of efficiency because it allows for a fixed amount of network time to be spread over a larger and more diverse set of contacts.“⁹²⁰

Analog zu der Netzwerkkonsolidierung bringt die „Netzwerkverschlinkung“ einen positiven Nutzen, welcher sich auch mit der Effektivität einer Organisation in Verbindung

⁹¹⁶ Vgl. McEvily et al. (2003), S. 95f.

⁹¹⁷ Vgl. Uzzi (1996).

⁹¹⁸ Vgl. Cross/Parker (2004), S. 132; Uzzi (1996).

⁹¹⁹ Vgl. Krackhardt (1994).

⁹²⁰ McEvily (2003), S. 96.

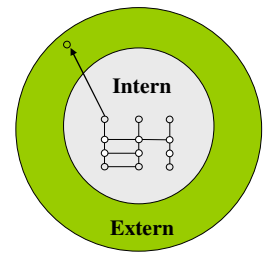
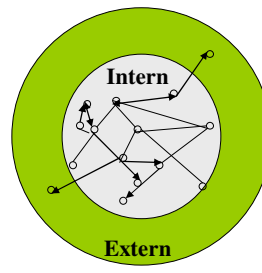
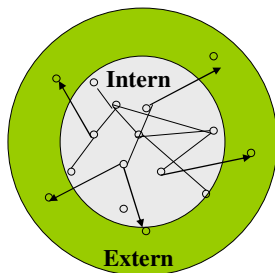
bringen lässt.⁹²¹ Dieser Nutzen fällt allerdings mit der fortschreitenden Verschlingung negativ aus.

Vor diesem Hintergrund lässt sich schließen, dass es keinen pauschalen Weg der Netzwerkoptimierung gibt. Während der Aufbau soliden sozialen Kapitals in Form von starken Beziehungen die Transaktionskosten senkt, Unsicherheit minimiert und die Entwicklung kollektiver Identitäten ermöglicht, kann die auf diese Weise initiierte soziale Schließung in Verbindung mit gleichzeitiger Abgrenzung und Misstrauen nach außen vorkommen. Somit werden ein erheblicher sozialer Druck und das „Nicht-Aussteigen-Können“-Phänomen als Kehrseite der Netzwerkkonsolidierung bezeichnet, welche auch eine kontraproduktive Wirkung auf die Innovationsprozesse aufweist.⁹²²

In diesem Zusammenhang lässt sich das von Cross und Parker (2004) sowie Cross et al. (2005) eingeführte Konzept eines unterschiedlich gestaltbaren „Netzwerkdesigns“ einbringen.⁹²³ Ein auf Dienstleistung ausgerichtetes Netzwerk zum Beispiel – in welchem es auf schnelle Reaktion und situationsadäquates Expertenwissen ankommt, das hierarchie- und raumübergreifend schnellstmöglich abrufbar sein muss – soll sich durch dichte und starke Netzwerkbeziehungen kennzeichnen. Währenddessen ein Netzwerk, das sich um sich zum großen Teil wiederholende Routinearbeit bildet, als effizient bezeichnet werden kann, wenn es mehrere schwache Beziehungen aufweist. Schwache Beziehungen in einem „Routinenetzwerk“ sollen allerdings durch eine solide technische Unterstützung effizient gestaltet werden (vgl. Tabelle 22):

TABELLE 22: ARCHETYPEN SOZIALER NETZWERKE

Dienstleistungsnetzwerk	Modulares Netzwerk	Routinenetzwerk
-------------------------	--------------------	-----------------



Ziel	Lösung von nicht eindeutigen Problemen, welche auf eine Innovationslösung angewiesen sind	Lösung von komplexen zum großen Teil bekannten Problemen, bei welchen jedes Mal eine neue Lösung erarbeitet werden muss	Lösung von bekannten Problemen, bei welchen die Lösungsvorgehensweisen im Vorfeld bekannt sind
Nutzen	Der Nutzen des Netzwerks ist in einer schnellen Problemauffassung und Innovationslösung gegeben	Der Nutzen des Netzwerks liegt in der Etablierung von relevanten Kooperationsbeziehungen, welche bei der Interpretation der Konsequenzen ausschlaggebend wird	Der Nutzen des Netzwerks ist durch effiziente und konsistente Reaktion auf ein definiertes Problemset gegeben

⁹²¹ Vgl. Krackhardt (1994).

⁹²² Vgl. Jansen (2002), S. 96.

⁹²³ Vgl. Cross/Parker (2004), S. 84.

Netzwerk- beziehungen	Netzwerkbeziehungen sind sowohl intern als auch extern dicht und redundant	Die internen Beziehungen sind auf konkrete Rollen ausgerichtet, welche auch übertragbar sind, externe schwache Beziehungen sind auf schnelle Reaktion auf Nachfragen ausgerichtet	Die internen Beziehungen gestalten sich der Prozesskette entlang, die externen Beziehungen sind sehr limitiert
Struktur	Durchlässige Grenzen zwischen internen und externen Netzwerken; dezentralisiertes Entscheidungstreffen und Informationsfluss	Halbdurchlässige Grenzen zwischen internen und externen Netzwerken (basiert auf cross-funktionalen Verbindungen, rollenbasiertem Entscheidungstreffen und Informationsfluss)	Die Grenzen sind fest definiert und spezifizieren das Entscheidungstreffen und den Informationsfluss
Techno- logie	Expertenlokalisierung und Wissensportale zum Wissensmanagement	Rollenbasierte Content-Management-Systeme und kollaborative Umgebungen zum Wissensmanagement	Managementsysteme und Informationstechnologien zum Informationsmanagement
Arbeits- management	Die Planung bezieht sich auf den Gesamtmarkt und Expertise Die Kontrolle bezieht sich auf dem Output, nicht Koordination	Die Planung bezieht sich auf die Konstellation von Experten Die Kontrolle bezieht sich auf die Integration	Die Planung bezieht sich auf konkrete Abläufe Die Kontrolle bezieht sich auf Effizienz
Vertrauen	Das Vertrauen in Fachexpertise anderer Experte	Das Vertrauen ist rollenabhängig	Das Vertrauen ist abhängig von der Prozessgestaltung
Beispiele	Beratungsfirmen, Investmentbanken Unternehmensintern: korporatives Forschung und Entwicklung	Juristische Kanzleien, OP- Teams Unternehmensintern: bereichsübergreifende Projektarbeit	Call-Center, Bearbeitung von Versicherungsmeldungen Unternehmensintern: alle Routineprozesse entlang der Wertschöpfungskette

Quelle: Cross et al. (2005), S. 3

Zur Vereinfachung der Komplexität können solche archetypischen Modelle nur als Orientierungshilfe bei der Netzwerkoptimierung instrumentalisiert werden. Die These, dass bei einer undifferenzierten Einführung von Maßnahmen zur Netzwerkoptimierung ein Misserfolg vorprogrammiert ist, entspricht somit vollkommen dem Gedankengang der vorliegenden Arbeit. Cross et al. (2005) gehen darüber hinaus davon aus, dass die Modellierung der Netzwerkarchitektur sich nach einer vorgegebenen Prägung einer bestimmten Unternehmenskultur ausrichten soll. Dieser Ansatzpunkt erscheint vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegung dieser Arbeit allerdings zu pauschal.⁹²⁴ Vielmehr geht der vorliegende Beitrag davon aus, dass die Kohäsionsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur in jedem konkreten Fall im Zusammenhang mit makrostrukturellen Netzwerkeigenschaften analysiert werden sollen.

Auf der individuellen Mikroebene lässt sich die Relativität der hierarchischen Position als ein Effizienzkriterium bezeichnen. Dieses sorgt für die Netzwerkausgeglichenheit oder -Balance in Hinblick auf den Informationsfluss und stimmt mit dem Prinzip der Netzwerkkommunikation überein:

„Managing relations with those, higher then, at the same level, and lower than you is a hallmark of a well-rounded social network.“⁹²⁵

⁹²⁴ In der Tabelle 6-5 „Archetypen sozialer Netzwerke“ nach Cross et al. (2005) wurden aus diesen Überlegungen hinaus die Zeilen „Culture and leadership“ ausgelassen.

⁹²⁵ Vgl. Nelson (1989).

Eine enge Verknüpfung zwischen verschiedenen Hierarchieebenen bietet gleichzeitig die Möglichkeit einer strategischen Orientierung und Entscheidungsfindung durch den Kontakt zu den höheren Hierarchieebenen, ein Unterstützungs- und Hilfepotenzial auf der gleichen Hierarchieebene und Zugriff auf das Expertenwissen auf der tieferen Hierarchieebene. Die Optimierung eines internen Unternehmensnetzwerks impliziert somit die Erschließung des sozialen Kapitals. Dies ergibt sich aus der Analyse der durch strukturelle Lächer und die Ausprägung der „strong“ und „weak ties“ entstehenden Netzwerkasymmetrien. Netzwerkasymmetrien werden als Spiegelbild der Unterschiede in Hinblick auf den Status und den Einfluss charakterisiert⁹²⁶ und können in Hinblick auf ein negatives soziales Kapital, das mit hohen Informations- und Transaktionskosten verbunden ist, optimiert werden. Die Optimierung der Netzwerkstruktur in Hinblick auf die Netzwerkeffizienz richtet sich darüber hinaus auf die Ausprägung des sozialen Kapitals und zielt in erster Linie darauf ab, die durch redundante Interaktionen entstehenden Transaktionskosten zu reduzieren.⁹²⁷

In Hinblick auf infrastrukturelle Gegebenheiten bezüglich der Netzwerkeffizienz spielt das Kriterium der Relativität der organisationalen Position die entscheidende Rolle. Diese Relativität lässt sich als (technisch realisierbare) Möglichkeit einer barrierelosen Kommunikation über Abteilungs-, Stockwerk-, Gebäude-, Stadt- und Staatsgrenzen hinweg bezeichnen.

Bei der Aufstellung der Effizienzkriterien eines sozialen Netzwerks auf der strukturellen Makroebene kommt das Konzept der strukturellen Äquivalenz infrage. Die Überprüfung der strukturellen Äquivalenz lehnt sich an die empirisch fundierte These von Nelson (1989) und DiMaggio (1992) an, dass Organisationen mit hohen Diskrepanzen zwischen den durch informelle Beziehungen manifestierten Positionen und den formalen Rollen das höchste Konfliktpotenzial aufweisen. Bei der Überprüfung der strukturellen Äquivalenz wird von der Annahme ausgegangen, dass die Rollenklarheit („*the degree of role clarity within an organization*“) in einer Organisation dann am höchsten erscheint, wenn die strukturell (netzwerkanalytisch) äquivalenten Positionen mit den formalen Positionen in einem Organigramm (Organisationsstrukturplan) übereinstimmen. Der Grad der Rollenklarheit in einer Organisation ist darüber hinaus umso höher, je mehr Übereinstimmungen es in der strukturellen Positionierung und der organisationalen Rollenverteilung gibt.⁹²⁸ Vor dem Hintergrund dieser Annahmen scheint es nachvollziehbar, warum sich Organisationen mit einem hohen Konfliktpotenzial durch ein hohes Ausmaß von nicht-reziproken Beziehungen charakterisieren lassen.⁹²⁹

⁹²⁶ Vgl. Jansen (2000), S. 44.

⁹²⁷ Vgl. Kilduff/Tsai (2003), S. 63.

⁹²⁸ Vgl. Nelson (1989).

⁹²⁹ Vgl. Ebd.), S. 396.

6.3.2 Festlegung der Forschungsziele für das Fallbeispiel Terminologiemanagement

Da sich die vorliegende Arbeit die Möglichkeit der Optimierung des integrierten Konzepts des I-K-W-Managements zum Ziel gesetzt hat und danach strebt, die Soll-Ist-Lücke zu mindern, wird das Hauptaugenmerk der vorgenommenen empirischen Untersuchung gerade auf diese letzte Dimension geworfen.

Die Erfassung der Optimierungspotenziale des Kommunikations- und Informationsnetzwerks und Wissenstransfers erfolgt anhand der sozialen Netzwerkanalyse. Als Ausgangspunkt für die Netzwerkanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemanagement wird ein allgemeines praxisorientiertes Verfahren⁹³⁰ instrumentalisiert, das neun grobe Schritte zur Analyse sozialer Netzwerke vorausieht.

1. Die Zieldefinition und die Festlegung des relevanten Anwendungsbereichs;
2. Methodenentwicklung unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen;
3. Auswahl einer strategisch relevanten Gruppe für die Untersuchung;
4. Erfassung relevanter Beziehungen;
5. Quantitative Analyse der Netzwerkdaten bzw. Datenanalyse auf Basis von formalen Methoden der sozialen Netzwerkanalyse;
6. Visuelle Analyse der Netzwerkdaten;
7. Die Interpretation der Analyseergebnisse;
8. Ableitung von Interventionen, Folgeaktivitäten und die Umsetzung durch geeignete weitere Werkzeuge und Methoden (Durchführung eines Feedback-Workshops);
9. Durchführung einer Erfolgskontrolle.

Funktionalistische praxisorientierte Ansätze sehen darüber hinaus noch weitere Schritte vor, welche von der Festlegung der Auswahl von Kollaborationskriterien als Ausgangspunkt der sozialen Netzwerkanalyse bis zu deren Vergleich mit den vorausgewählten Netzwerkparametern reichen.⁹³¹

Die Konkretisierung und Durchführung dieser Schritte lassen sich aus den operativen Zielen der Netzwerkanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemanagement ableiten. Diese lassen sich wie folgt formulieren:

1. Anhand der Netzwerkanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemanagement soll die Problematik aufgegriffen werden, die sich für die untersuchungsleitende Hypothese als ausschlaggebend erweist: Die Netzwerkanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemanagement soll zu der Erkennung des bestehenden Beziehungsmusters zwischen den ausgewählten Akteuren beitragen. Darüber hinaus wird aufgezeigt:

- wie der momentane Stand der Informationsversorgung und der Kommunikationsprozesse im Bereich der sprachlichen Wertschöpfung sich darstellen lässt und

⁹³⁰ Vgl. Cross/Parker (2004), S. 114-166; Müller-Prothmann (2008).

⁹³¹ Vgl. Pereira (2007), S. 93 f.

- inwieweit der Wissensaustausch bzgl. technischer Kommunikation, Terminologearbeit und letztendlich des Terminologiemanagements einer Optimierung bedarf.

2. Die Netzwerkanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemanagement soll eine Basis für die Optimierung der Kommunikations- und Wissenstransferprozesse bieten, indem es die folgenden Aufgaben fokussiert:

- Schaffung von Transparenz bezüglich des Terminologieentstehungsprozesses;
- Identifikation und Eliminierung von Kommunikationsbarrieren;
- Suche nach einem unausgeschöpften Potenzial von netzwerkcompetenten Terminologieexperten;
- Erkennen und Nutzen von potenziellen Wissensträgern.

3. Die Netzwerkanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemanagement soll in dem Erhebungsdesign so gestaltet werden, dass die Ableitung der Handlungsempfehlungen für die Optimierung des Terminologiemanagements möglich wird. Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse sollen darüber hinaus Folgendes ermöglichen:

- Aufzeigen der Defizite in den Informations- und Kommunikationsprozessen sowie einen dringenden Handlungsbedarf;
- Ableitung der Handlungsempfehlungen für die Prozessoptimierung;
- Schaffung eines betreuten (moderierten) Netzwerks für Terminologiefindung, -erarbeitung und -abstimmung;
- Erreichung von Synergieeffekten durch die gemeinsame Nutzung standardisierter Sprache;
- Erkennen von bisher noch ungenutzten Potenzialen der im Unternehmen bereits vorhandenen Systeme der elektronischen Kooperation;
- Lieferung der auf der Netzwerkstruktur beruhenden Hinweise, wo genau die Tools des I-K-W-Managements eingesetzt werden können.

Im weiteren Unterkapitel gilt es aufzuzeigen, wie diese Optimierung im Rahmen des integrierten Konzepts des I-K-W-Managements erfolgen kann.

6.3.3 Soziale Netzwerkanalyse als Grundlage für die Einführung eines Wissensnetzwerks (CoP)

Die Entscheidung über eine Einbindung von Wissenskooperation in Netzwerken/Communities wird in der Literatur auf der Ebene der Tiefenstruktur einer Organisation getroffen.⁹³² In diesem Zusammenhang scheint es angebracht, die soziale Netzwerkanalyse im Lichte der Wissensmanagementkonzepte als ein effektives und effizientes Wissensmanagement-Tool darzustellen. Die soziale Netzwerkanalyse als Methode lässt sich als

⁹³² Vgl. Fuchs-Kittowski et al. (2003).

ein Instrumentarium auffassen, das als ein Werkzeug zur Identifikation der Mitarbeiterbedürfnisse, zur Förderung der Wissenskooperation, zur Unterstützung des Wissenstransfers⁹³³ sowie zur Expertenlokalisierung und zur Interpretation der Methoden der Intervention dienen kann.⁹³⁴ Gerade diese praktischen Anwendungsmöglichkeiten werden in Hinblick auf die Optimierung des I-K-W-Managements im Untersuchungsbeispiel „Terminologiemanagement“ Beachtung finden. Der Ausführung der Netzwerkanalyse für die Aufstellung einer CoP liegt die Vorstellung zu Grunde, dass je abstrakter eine Problemstellung in der Wissensgemeinschaft formuliert wird, umso passiver das Kooperationsverhalten zwischen den Mitgliedern zu beobachten ist.⁹³⁵ Die soziale Netzwerkanalyse zielt vor diesem Hintergrund darauf ab, dieses Problem zielorientiert und bedarfsgerecht auszuarbeiten. Vor diesem Hintergrund erweist sich die Auswahl der richtigen Teilnehmer in einer CoP von nachhaltiger Bedeutung.

Eine ausschlaggebende Rolle spielt dabei die Identifikation des „Kernteams“.⁹³⁶ Obwohl CoP sich durch keine formale Hierarchie charakterisieren lassen, weist die Koordinationsdimension dieser Form elektronischer Kollaboration eine wichtige Rollenverteilung auf. Lembke (2006: 36 ff.) spricht von einer Moderatoren-/Organisatorenrolle, von (Senior) Consultants als Themenexperten, Vermittlern/Brokern als Schnittstelle zwischen verschiedenen CoPs und von insgesamt aktiven Mitgliedern, welche einen Kern konstituieren. Die externen Wissensträger, passive Mitglieder und der „Pate“ befinden sich an der Peripherie. In einer Wissenscommunity stellt die Identifikation eines Kernteams eine kardinale Herausforderung dar, indem eine gelungene Konstellation einen unmittelbaren Einfluss auf den Aufbau von Vertrauen ausübt. Gerade in früheren Phasen der Community-Entwicklung weist der Aufbau von Vertrauen eine konstitutive Wirkung auf die Festlegung von Grenzen, Normen und Werten einer Community auf.⁹³⁷

Die Einführung von CoP für die Entwicklung von Wissensnetzwerken basiert auf dem netzwerktheoretischen Phänomen der Cliquenbildung. Eine Clique, formuliert als eine Gruppe innerhalb des Unternehmens, die aufgrund von Reziprozität und Transitivität Vertrauen aufbaut und sich dadurch von anderen Mitgliedern abgrenzt,⁹³⁸ instrumentalisiert die gleichen Prinzipien, die dem Aufbau von CoP zu Grunde gelegt werden. Eine CoP erweist sich somit analog zu der Clique als ein integrativer Bestandteil der Organisationsstruktur.

Ein hoher Interaktionsgrad in Netzwerken und eine eher geringe Mitgliederzahl bzw. die Geschlossenheit der Netzwerke bilden eine gute Voraussetzung für die Herauskristallisierung der Experten, die sich durch Netzwerkkompetenz auszeichnen. Aufgrund des Beziehungskapitals dieser Netzwerkmitglieder setzt sich das Expertengeflecht in einem

⁹³³ Vgl. Lembke (2006), S. 265.

⁹³⁴ Vgl. Müller-Prothmann (2008).

⁹³⁵ Vgl. Kilduff/Tsai (2003).

⁹³⁶ Vgl. Schütt (2000).

⁹³⁷ Vgl. Fontaine (2001), S. 18; Schoen (2000), S. 118 f.

⁹³⁸ Vgl. Osterloh/Frost (2002), S. 64.

Netzwerk nicht nur nach den Regeln der Eigendynamik zusammen. Die Organisation eines neuen Netzwerks, d. h. die Straffung und Optimierung eines existierenden Netzwerks setzt voraus, dass gerade die Netzwerkexperten zusammengeführt und gebündelt werden, die in weiteren Phasen der Netzwerkentwicklung das Grundgerüst der CoP bilden. Da die Motivationskomponente als ein kohärenter Teil der Netzwerkkompetenz gesehen werden soll, wird die Gefahr, dass ein wissensorientiertes Netzwerk an Eigendynamik verlieren wird, wesentlich reduziert.

Die entscheidende Rolle für die Wissensgemeinschaft und Förderung der Wissenskoooperation in Netzwerken spielt die Förderung interpersoneller Kohäsion,⁹³⁹ die sich durch die Vorbildfunktion des Kernteams realisieren lässt. Die Identifikation von „Kern-Mitspielern“ und deren Bündelung in einer Wissensgemeinschaft implizieren gleichzeitig die Ausschöpfung der Potenziale eines Wissensnetzwerks. Vor diesem Hintergrund würde es sich anbieten, die Netzwerkakteure, die sich im Rahmen der Netzwerkanalyse als „Broker“ identifizieren lassen, direkt in ein Kernteam einer CoP einzubeziehen. Dieses scheinbar einfache Vorgehen birgt allerdings potenzielle Risiken und darf nicht ohne Vorbehalt angegangen werden. So weist Burt (2002) darauf hin, dass bei der dynamischen Betrachtung nur zehn Prozent der Verbindungen sich auch nach einem Jahr als Broker-Beziehungen charakterisieren lassen. Die Rolle eines Brokers („bridge“) kann nur unter dem Vorbehalt sozialer Legitimation effektiv realisiert werden. Netzwerkakteure mit so genanntem Legitimationsproblem bzw. „Outsider“ oder Akteure mit einem nicht traditionellen Status können sogar einer sozialen Sanktion unterzogen werden, falls diese die „Broker“-Rolle übernehmen (müssen). Diese Erkenntnis ist für die vorliegende Arbeit darüber hinaus von Bedeutung, weil sie einen empirischen Beweis dafür liefert, dass die Netzwerkkompetenz als ein wichtiges Auswahlkriterium für die CoP einbezogen werden kann. Die Methode der Netzwerkanalyse bietet die Möglichkeit, solche Experten zu identifizieren und die gewonnenen Erkenntnisse (in Form einer Visualisierung) für die Optimierung des I-K-W-Managements zu instrumentalisieren.

6.4 Empirische Untersuchung. Netzwerkanalyse als Untersuchungsmethode. Quantitative versus qualitative Methode der Datenerhebung

Die soziale Netzwerkanalyse als eine Untersuchungsmethode bezieht sich in erster Linie auf die quantitative Datenerhebung. Laut der Definition von Wasserman und Faust (1994: 28) besteht der Hauptunterschied zwischen netzwerkanalytischen und standardisierten sozialen und behavioristischen Daten darin, dass die Netzwerkdaten die Bemessungen der Beziehungen zwischen sozialen Einheiten beinhalten: *„The most important difference between social behavioral science data is that network data include measurements on the relationships between social entities.“*⁹⁴⁰ Im Rahmen des Netzwerkansatzes werden die Instrumente zur

⁹³⁹ Vgl. Schein (2003), S. 115.

⁹⁴⁰ Vgl. Kappelhoff (2000), S. 37.

Erfassung sozialer Netzwerke und Quantifizierung netzwerkanalytischer Merkmale entwickelt, die durch Anwendung moderner Softwareprogramme immer anwendungsorientierter werden.⁹⁴¹

Zu Recht wird darauf hingewiesen, dass einer quantitativen Netzwerkanalyse ein Instrumentarium vorliegt, das sich nur für bestimmte Forschungssituationen am besten eignet. Die für eine quantitative Netzwerkanalyse günstigen Forschungssituationen lassen sich durch ein umfangreiches Vorwissen über das Forschungsfeld charakterisieren und ermöglichen darüber hinaus eine eng definierte Forschungsfrage und Hypothesenbildung.⁹⁴² Von der Entwicklung eines allgemeinen systematischen Verfahrens zur Bewertung der erfassten Netzwerkdaten kann allerdings noch nicht die Rede sein, denn quantitative Netzwerkforschung beschränkt sich auf Einzelfalllösungen⁹⁴³ und lässt die Option der Steuerung/Einflussnahme sozialer Netzwerke weitgehend außer Acht.

Die qualitativen Methoden der Netzwerkanalyse haben in der Forschung noch keine große Verbreitung gefunden.⁹⁴⁴ Auf die qualitativen Methoden der Netzwerkanalyse kommt es erst dann an, wenn weniger präzise, pointierte Forschungsfragen den Gegenstand der Untersuchung prägen, welche auf Exploration angewiesen ist. In der netzwerktheoretischen Literatur wird vor diesem Hintergrund die Forderung nach der Triangulation qualitativer und quantitativer Methoden in der Netzwerkanalyse laut.⁹⁴⁵ Mit diesem dem Gebiet der Geodäsie entstammenden Begriff wird die Kombination von unterschiedlichen Methoden bezeichnet, durch die eine umfassendere und präzisere Erkenntnisgrundlage gewonnen werden kann. Die Ausgestaltung der qualitativen und quantitativen Elemente in einem Methodenmix richtet sich jeweils nach dem Forschungsziel, und das Zusammenspiel kann in unterschiedlichen Proportionen stattfinden. Diese Vorgehensweise zielt darauf ab, die Schwäche des strukturellen Determinismus zu relativieren, welcher versucht, das Handeln der Akteure ausschließlich aus der Netzwerkstruktur heraus zu erklären.⁹⁴⁶ Darüber hinaus setzt sich der strukturelle Konstruktivismus zum Ziel, auch die individuellen sozialen und kognitiven Strukturen und kulturelle Bedeutungssysteme samt der Ursache-Wirkungs-Argumentation in Betracht zu ziehen, und ist auf die qualitative Vorgehensweise angewiesen.

Da die Forschungsaufgaben der vorliegenden Untersuchung dank der organisations- und problemstellungsspezifischen Rahmenbedingungen eindeutig formulierbar sind, wird der Schwerpunkt vorwiegend auf die quantitative Datenerhebung gelegt. Darüber hinaus wird in Hinblick auf eine Verfeinerung der Forschungshypothesen die Erhebung zusätzlicher qualitativer Daten berücksichtigt. Diese Vorgehensweise ist insbesondere bezüglich der Überprüfung der Forschungshypothesen relevant, die den Zusammenhang zwischen Mikro- und

⁹⁴¹ Vgl. Borgatti et al. (2002) entwickelten das Programm der Netzwerkanalyse UCINET, das im Rahmen dieser Arbeit genutzt wird.

⁹⁴² Vgl. Franke/Wald (2006), S. 159.

⁹⁴³ Vgl. Osterloh/Frost (1999), S. 90; van Aken (2004), S. 223; Tsai/Ghosal (1998), S. 468.

⁹⁴⁴ Vgl. Straus (2002); Jansen (2002); Franke/Wahl (2006).

⁹⁴⁵ Vgl. Franke/Wald (2006).

⁹⁴⁶ Vgl. Schweizer (1994), S. 136.

Makroebenen verdeutlicht und zum großen Teil von der individuellen Einstellung (emergenten Eigenschaften) bestimmter Netzwerkakteure abhängig ist.

6.4.1 Auswahl und Begründung der Perspektive der Datenerhebung

In Hinblick auf die quantitative Datenerhebung soll im Vorfeld die Entscheidung getroffen und begründet werden, welche Vorgehensweise bei der Erhebung von Netzwerkdaten favorisiert wird. In erster Linie wird die Befürwortung der persönlichen Perspektive im Vergleich zu der allgemeinen begründet.

Zum einen untersucht die allgemeine Vorgehensweise die bereits erhobenen Verhaltens- und kognitiven Daten in Hinblick auf deren Übereinstimmung.⁹⁴⁷ Des Weiteren muss aus der allgemeinen Perspektive heraus untersucht werden, wie eng unterschiedliche Beziehungen miteinander verknüpft sind. Es muss darüber hinaus überprüft werden, in welchem Maß bestimmte erklärende Bedingungen ein vorgefundenes soziales Muster tatsächlich erklären. Obwohl die Beantwortung dieser Fragen die Funktionsweise eines komplexen Systems zu erkennen erlaubt, d.h. das Ursachenwissen über die Zusammenhänge und Verläufe vermitteln kann, muss darauf hingewiesen werden, dass diese Perspektive vor allem für den *Vergleich* von Netzwerkstrukturen geeignet ist.

Ausgehend davon, dass ein internes Organisationsnetzwerk formal definierbare Grenzen besitzt und die Zahl dessen Akteure in einer festgelegten Organisationsstruktur auch relativ stabil ist, erscheint die *persönliche* Forschungsperspektive für die im Rahmen dieser Arbeit angestrebte Analyse interessant. Die Untersuchung persönlicher Netzwerke erlaubt es, auf einem „indirekten Weg“, durch Befragung einer Auswahl von Individuen, eine Aussage über das gesamte Netzwerk zu treffen.⁹⁴⁸ Während die Untersuchung von Gesamtnetzwerken aus der persönlichen Perspektive in der sozialen Forschung aufgrund der Größe des in Betracht kommenden Netzwerks praktisch unmöglich ist, bietet die Netzwerkanalyse von internen Organisationsstrukturen im Unternehmen aus dem individuellen Blickwinkel eine fruchtbare Forschungsperspektive.

Prinzipiell wird in der Netzwerkliteratur zwischen *egozentrierten Netzwerken* und *Gesamtnetzwerken* unterschieden.⁹⁴⁹ Egozentrierte Netzwerke sind Netzwerke, die um eine fokale Person herum verankert sind. Die für Ego relevanten Netzwerkakteure (Alteri) werden mit Hilfe so genannter Namensgeneratoren identifiziert, die sich auf bestimmte Beziehungsinhalte beziehen. Bei der Untersuchung der egozentrierten Netzwerke sollen in einem weiteren Schritt die Alteri beachtet, d. h. die Beziehungen zwischen Ego und Alteri und die Beziehungen zwischen den Alteri zusätzlich untersucht werden.⁹⁵⁰

⁹⁴⁷ Schweizer (1994) spricht in diesem Zusammenhang von dem statistischen Verfahren der QAP-Korrelation („Quadratic Assignment Procedure“).

⁹⁴⁸ Vgl. Jansen (2003).

⁹⁴⁹ Vgl. Wasserman/Faust (1994); Jansen (2002).

⁹⁵⁰ Vgl. Jansen (2003), S. 65.

Die so genannten Namensinterpretatoren werden darüber hinaus dazu instrumentalisiert, die Intensität der Beziehung zwischen Ego und Alteri zu erfassen. Basierend auf dieser Definition wird ein grundsätzlicher Analyserahmen entwickelt, in dem das Beziehungsmuster zwischen den ausgewählten Akteuren untersucht wird. Obwohl die egozentrierte Erhebung der Netzwerkdaten die individuelle Relevanzsetzung besser berücksichtigen kann, weist diese Vorgehensweise Nachteile auf, indem es die Möglichkeiten der Strukturanalyse wesentlich einschränkt⁹⁵¹ und den Überblick über das Gesamtnetzwerk nur bedingt erlaubt.⁹⁵² Des Weiteren beinhaltet die egozentrierte Erhebungsmethode eine Reihe von subjektivitätsbedingten Gültigkeitsproblemen.⁹⁵³

Bei der Erhebung der Gesamtnetze dagegen wird ein vollständiges Netzwerk zwischen sämtlichen Akteuren eines eindeutig abgrenzbaren Bereiches erhoben. Die entscheidende Rolle spielen dabei die Identifikation der relevanten Akteure und die Festlegung des zu erhebenden Beziehungsinhaltes.⁹⁵⁴ Diese Voraussetzung ist im Rahmen dieser Arbeit durchaus wichtig, denn in den Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung rückt die Erfassung eines konkreten Netzwerks, das im Rahmen dieser Untersuchung „Terminologienetzwerk“ genannt wird.

Dadurch dass in dem vorliegenden Untersuchungsbeispiel die Untersuchungskriterien sich relativ einfach an der formalen Organisationsstruktur und vor allem an den ausgewählten Organisationseinheiten festmachen lassen, wird die Erhebung des Gesamtnetzwerks als leitende Untersuchungsmethode festgelegt.

6.4.2 Festlegung der Netzwerkgröße: Abgrenzung des Terminologienetzwerks

Bei der Festlegung der Netzwerkgröße gilt die Prämisse, dass die Netzwerkgrenzen grundsätzlich unendlich erweiterbar sind, was in der Tatsache begründet liegt, dass ein Netzwerk durch Kommunikationsbeziehungen konstituiert wird.⁹⁵⁵ Die Interaktion von Tiefen- und Oberflächenstrukturen einer Organisation und das Vorhandensein von inter- und intraorganisationalen Netzwerken, die sich wiederum jeweils auf der Makro- und Mikroebene analysieren lassen, stellen darüber hinaus für die Methode der Netzwerkanalyse eine grundsätzliche Herausforderung dar.⁹⁵⁶ Diese Problematik kann einerseits dadurch relativiert werden, indem der Forscher selbst die Entscheidung treffen kann, welche Akteure zu einem Netzwerk gehören und welche Beziehungen das Netzwerk konstituieren. Diese Vorgehensweise bezieht sich auf ein aufgestelltes analytisches Konzept, auf bestimmte Kriterien und lässt sich als *nominalistisch* kennzeichnen.⁹⁵⁷

Andererseits bietet sich der *realistische* Ansatz an, der es ermöglicht, die Netzwerkstruktur an der Rezeption der Akteure festzumachen. Die Datenerhebung erfolgt anhand standardisierter

⁹⁵¹ Vgl. Franke/Wald (2006), S. 157.

⁹⁵² Vgl. Lembke (2006).

⁹⁵³ Vgl. Jansen (2003), S. 65.

⁹⁵⁴ Vgl. Marsden (2005).

⁹⁵⁵ Vgl. Wasserman/Faust (1995).

⁹⁵⁶ Vgl. Kappelhoff (2000), S. 36, 139; Bellmann/Hippe (1996), S. 34 ff.

⁹⁵⁷ Vgl. Wasserman/Faust (1995), S. 32; Jansen (2003), S. 72.

Listen, auf denen die Akteure verzeichnet sind. Eine realistische Abgrenzung des Gesamtnetzwerks kann durch die Anwendung des so genannten Schneeballverfahrens erfolgen.⁹⁵⁸ Dieses Verfahren zielt darauf ab, ein möglichst umfangreiches totales Netzwerk nach bestimmten Beziehungsinhalten und gewissen Kriterien zu erheben. Nach diesem Prinzip wird die ursprüngliche Stichprobe festgelegt. Ausgehend von dieser Stichprobe werden die weiteren Akteure für die Ergänzung des Netzwerks mit einbezogen, indem diese die erste, zweite usw. Zone der Stichprobenpersonen bilden. Dem Forscher ist es überlassen, den Ziehungsprozess abubrechen, sobald die Gesamtstruktur erkennbar wird. Dieses Verfahren wird der Abgrenzung des Terminologienetzwerks zu Grunde gelegt.

Die Abgrenzung des Terminologienetzwerks im vorliegenden Untersuchungsbeispiel bezieht sich auf die Auswahl der für die Analyse der Optimierungsmöglichkeiten des Konzepts des I-K-W-Managements relevanten Abteilungen, die in die Prozesse der Terminologieentstehung involviert sind. Somit wird die Auswahl der ursprünglichen Stichprobe nach dem Prinzip der sprachlichen Wertschöpfung geleistet. Das Terminologienetzwerk wird aus der Abteilung Technische Kommunikation heraus nach dem Schneeballverfahren der Prozesskette entlang erweitert. Den Untersuchungsgegenstand bilden dabei primär der Informations- und Wissensaustausch und Kooperationspotenziale der Mitarbeiter im Bereich After Sales und in den daran angrenzenden Bereichen. Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf die Interaktionen, die den Informations- und Wissensaustausch in Hinblick auf technische Kommunikation bzw. Terminologie thematisieren, und auf die Identifikation der netzwerkkompetenten Terminologieexperten.

6.4.3 Auswahl der Datenerhebungsmethode: Fragebogen vs. Interview

Die Methode der Befragung anhand von Fragebogen wird meistens verwendet, wenn die Akteure als reale Personen betrachtet werden. Bei der Durchführung der Umfrage muss vor allem darauf geachtet werden, dass die Gefahr der Verfälschung der Befragungsergebnisse bestehen kann, wenn mit einer gegenseitigen Abstimmung zwischen den Mitarbeitern bezüglich des Antwortverhaltens zu rechnen ist.⁹⁵⁹ Die netzwerkanalytischen Fragen gestellt per Fragebogen in einem unternehmensinternen Kontext stoßen oft trotz der rechtsverbindlich geäußerten Zusicherung der Datenanonymisierung auf Vorbehalte, insbesondere bei den Fragen nach informellen Kontakten.⁹⁶⁰ In Hinblick auf die Untersuchung des Informationsaustausches zwischen Abteilungen in einem Unternehmen erscheinen darüber hinaus die anderen Techniken der Datenerhebung wie Interviews, Beobachtungen, Archivinformationen, Experimente und andere Techniken wie z.B. die Erhebung der egozentrierten Netzwerke oder „small world“⁹⁶¹ als Ergänzung gut geeignet zu sein.

⁹⁵⁸ Vgl. Frank (2005); Jansen (2003), S. 74 in Anlehnung an Gabler (1992).

⁹⁵⁹ Vgl. Wasserman/Faust (1995), S. 46.

⁹⁶⁰ Vgl. Häussling (2006), S. 136.

⁹⁶¹ Vgl. Macharzina (1990) S. 55; Marsden (2005).

Bei der Auswahl der Methode der Datenerhebung für die vorliegende Untersuchung wurde eine Mischform angewandt, welche die Befragung per Fragebogen mit einem geleiteten Interview kombiniert. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass auch diese Befragungsform die allgemeinen potenziellen Verzerrungsrisiken birgt. Diese sind zum Beispiel darauf zurückzuführen, dass der Akteurstatus die Auswahl der angegebenen sozialen Beziehungen wesentlich beeinflussen kann.⁹⁶² Außerdem tendieren die Befragten dazu, die Enge („Closeness“) der Beziehungen zu überschätzen, was zu einer vergleichbar größeren Netzwerkdichte führen kann.⁹⁶³ Eine selbstbildbedingte Verzerrung der Ergebnisse, formuliert als *„informant Biases in Network Perception“*⁹⁶⁴, soll bei jeder Untersuchung mit einkalkuliert werden. Dieses Risiko kann nur durch eine präzise Formulierung der Ziele der Datenerhebung minimiert werden.

6.4.4 Fragebogengeleitetes Interview für das Fallbeispiel Terminologiemanagement.

Übersicht über die Fragebogeninhalte

Der Fragebogen für ein geleitetes Interview ist so konzipiert, dass sowohl die strukturellen als auch die relationalen Daten gleichzeitig erhoben werden können. Während die relationalen Daten über die soziometrische Methode bzw. die Akteurliste quantitativ erhoben werden, erfolgt die nicht-relationale Datenerfassung bzgl. Vertrauen und Motivation qualitativ.

Die erste Frage des Interviews zielt darauf ab, das Verständnis des Terminologienetzwerks zu konkretisieren und die Akteure des Terminologienetzwerks über die offene Frage *„Bei wem melden Sie sich, wenn Sie Probleme mit den fachlichen Begriffen haben?“* zu erfassen. Dieses Vorhaben wurde in Form des Ankündigungsschreibens durch die Gewährleistung einer Verständigungsbasis für das Interview vorbereitet (vgl. Anhang III).

Die Erhebung der quantitativen netzwerkrelevanten Daten erfolgt anhand von zwei Fragen. Die erste Frage (I.A.1) *„Mit welcher von diesen Personen haben Sie Kontakt, wenn Sie Probleme mit der Terminologie haben (mit der Sprache)?“* erfasst dabei Netzwerkbeziehungen bezüglich problembezogenen Informations- und Wissensaustausches. Die Auswahl der infrage kommenden Personen erfolgt anhand einer vordefinierten Akteurliste, die dem Befragten vorgelegt wird. Dieses methodische Vorgehen liegt in der Tatsache begründet, dass ca. ein Fünftel aller relevanten Netzwerkakteure bei einer offenen Frage tendenziell „vergessen“ werden.⁹⁶⁵ Dadurch dass dieses Phänomen sich auf das Konzept der schwachen Beziehungen zurückführen lässt,⁹⁶⁶ ist die Gesamtkteurliste für die vorliegende Untersuchung unverzichtbar. Diese Frage erweist sich insbesondere in Hinblick auf die Erfassung der Ausprägung der Netzwerkkommunikation (vgl. Hypothese 5) von großer Bedeutung. Denn die Information

⁹⁶² Vgl. Webster (1995).

⁹⁶³ Vgl. Marsden (2005).

⁹⁶⁴ Vgl. ebd.

⁹⁶⁵ Vgl. Brewer (2000).

⁹⁶⁶ Vgl. Brewer (2000), S. 14.

dieser Art erlaubt es festzustellen, welche Kommunikationsbeziehungen abteilungs-, bereichs- und hierarchieübergreifend sind. Die Anzahl dieser Beziehungen wird pro Akteur individuell nominal erhoben und in der Auswertung als vorhanden/nicht vorhanden kodiert. Darüber hinaus ist es möglich, die Zugehörigkeit der netzwerkkompetenten Akteure zu der vertikalen Hierarchie (formale Kennzeichnung der Positionen als Unter- oder Abteilungsleiter) zu überprüfen und diese Information bei der Interpretation zu nutzen.

Die zweite Frage (I.B) „*Welche Kollegen können Sie zu dieser Liste hinzufügen?*“ beruft sich auf die Schneeballmethode und führt zur Erweiterung des Terminologienetzwerks. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass das ursprünglich vermutete Gesamtnetzwerk, das $N = 64$ betrug, sich im Laufe der Untersuchung auf das Dreifache ausdehnte und bei $N = 201$ insoweit konstant wurde, dass die Auswertung vorgenommen werden konnte.

Das theoretisch konstruierte Konzept der Netzwerkkompetenz, in den statistischen Überlegungen ausgedrückt als *Messzahl K*, bezieht sich auf die in Kapitel 3 aufgestellten und in Kapitel 5 detaillierter definierten Teilkompetenzen und wird somit durch mehrere Fragen erhoben. Während die gewünschte Angabe in dem Item I.A.3 „*Diese Person hilft mir aufgrund ihrer zahlreichen Kontakten zu anderen Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen weiter*“ auf die Erfassung der Prozessdimension der Netzwerkkompetenz (*Messzahl K_p*) bezogen ist, ist die Angabe in dem Item I.A.4 „*Diese Person hilft mir aufgrund ihres Einflusses im Unternehmen weiter*“ auf die Erfassung der Einflussdimension der Netzwerkkompetenz (*Messzahl K_e*) gedacht. Die Intensität der Beziehung (*Messzahl XII*) wird anhand einer Likert-Skala mit dem Item I.A.2 „*Die Kommunikation mit dieser Person gestaltet sich ...*“ quantifiziert.

In Anlehnung an Baker (1992: 406) wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Ausprägung der starken und schwachen Beziehungen je nach dem (Forschungs-)Kontext ausgelegt werden muss. Hardy et al. (2003) gehen davon aus, dass Reziprozität als ein Indikator einer starken Beziehung gesehen werden kann. Als starke Beziehung wird in dem untersuchten Terminologienetzwerk jedoch die Beziehung konzipiert, die sich durch eine besondere Häufigkeit und Wichtigkeit kennzeichnet. Eine weitere Voraussetzung für die Kodierung einer Beziehung als „stark“ ist deren Wichtigkeit, welche mit der Frage II.A „*Wie stark sind Sie bei Ihrer Arbeit im Bereich technische Sprache auf die Kooperation mit diesen Kollegen angewiesen?*“ erhoben wird. Somit wird als „stark“ die Beziehung kodiert, welche mindestens „täglich“ (Häufigkeitskodierung = 1) oder „wöchentlich“ (Häufigkeitskodierung = 2) stattfindet und auf welche der Befragte sehr stark angewiesen ist (Häufigkeitskodierung = 7 oder 6). Es wird dabei unterstellt, dass die Beziehungen, die von täglich bis wöchentlich bezüglich Besprechung bestimmter terminologischer Probleme stattfinden und dabei face to face und/oder telefonisch verlaufen, ebenfalls auf eine starke Beziehung („strong tie“) hindeuten.⁹⁶⁷ Für die statistische Auswertung wird für jeden

⁹⁶⁷ Vgl. McCarty (1995).

Netzwerkakteur die nominale Zahl der starken Beziehungen als Koeffizient des Informationsaustausches kodiert.

Ausschlaggebend ist dabei der Formalitätsgrad dieser Beziehung (*Messzahl K_b*), der mit dem Item I.A.5 „*Mit dieser Person bin ich befreundet:*“ erhoben wird. Darüber hinaus werden die Beziehungen, die monatlich oder unregelmäßig relevant werden und nur telefonisch oder/und während offizieller Besprechungen aufrechterhalten werden, als schwache Beziehungen („weak ties“) interpretiert. Die Frage I.A.5 zielt somit darauf ab, einerseits die Erfassung des Kommunikationsnetzwerks vorzunehmen. Die Wahl dieser Frage liegt in der These begründet, dass Freundschaftsnetzwerke und Kommunikationsnetzwerke fast identisch betrachtet werden sollen.⁹⁶⁸ Darüber hinaus wird bei dieser Frage die Erhebung der Beziehungsdimension der Netzwerkkompetenz (*Messzahl K_b*) angestrebt. Die Möglichkeit der Quantifizierung der Ausprägung der Teildimensionen der Netzwerkkompetenz ergibt sich somit aus der Fremdeinschätzung, indem die anhand der Likert-Skala erfassten Werte summiert werden. Jeder Netzwerkakteur bekommt somit im Laufe der Auswertung einen auf dem Mittelwert basierenden Koeffizienten zugewiesen, welcher der wahrgenommenen Ausprägung seiner Teilkompetenz entspricht. Zusammengefasst bieten diese Mittelwerte einen Koeffizienten der wahrgenommenen Netzwerkkompetenz, der sich auf das konstruierte Konzept bezieht und für die Überprüfung der Forschungshypothesen instrumentalisiert wird. Die Intensität jeder Beziehungsdimension der Netzwerkkompetenz wird anhand einer metrischen Skalierung von „trifft voll zu“ bis „trifft nicht zu“ erfasst.

Bei der Erhebung der Einstellung zur Kooperation in Hinblick auf Informations- und Wissensaustausch wird Motivation (*Messzahl M*) quantitativ über eine Likert-Skala erhoben. Die Frage II.B, die auf die Einschätzung der Motivation abzielt, lässt sich folgendermaßen formulieren: „*Wie wichtig ist bei Ihrer Arbeit die Kooperation (Informations- und Wissensaustausch bezüglich Terminologie) mit anderen Abteilungen im Bereich VST (After Sales)?*“. Vertieft wurde diese Fragestellung mit der Frage II.C: „*Wie wichtig ist bei Ihrer Arbeit die Kooperation (Informations- und Wissensaustausch bezüglich Terminologie) mit anderen Abteilungen im Bereich VT (Marketing)?*“. In die Auswertung wurde dabei die nominale Zahl der Beziehungen aufgenommen, die dem Befragten sehr wichtig sind (Häufigkeitskodierung = 7 oder 6).

An dieser Stelle erscheint es sinnvoll anzumerken, dass in dem Fallbeispiel Terminologiemanagement die Teildimension der Fachkompetenz (*Messzahl K_f*) bei allen Akteuren des Terminologienetzwerks als gleich hoch eingeschätzt wird. Diesem Vorgehen (dem Unterlassen der Quantifizierung der Fachkompetenz) liegt einerseits der daten- und arbeitsschutzrechtliche Gedanke zu Grunde. Andererseits lässt die Spezifik des Terminologienetzwerks in Hinblick auf das in Kapitel 5 erläuterte Legitimationsdefizit des

⁹⁶⁸ Vgl. Jansen (2003).

Terminologiemagements davon ausgehen, dass jegliche Form der Auseinandersetzung mit der fachlichen Sprache eine hohe Fachkompetenz voraussetzt.

Die Erhebung der qualitativen personenbezogenen Daten hinsichtlich der Einstellung zum Informations- und Wissensaustausch erfasst die qualitative Erhebung von Daten hinsichtlich der Einstellung zum Vertrauen. Als eine Vorbereitungsfrage wird die offene Fragestellung II.D konzipiert: „*Wie erfolgreich schätzen Sie Ihre Kooperation bei der Klärung der sprachlichen Probleme ein?*“. Diese Frage bietet einen direkten Übergang zu der Erfassung der persönlichen Einstellung zum Vertrauen in der individuellen Werthierarchie. So wird in Anlehnung an diese Frage darauf eingegangen, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Hinblick auf das Terminologiemangement wichtig sind (Frage III). Erwartet wird an dieser Stelle eine spontane Reaktion als ein Kommentar zur Diskussion über Misserfolg/Erfolg der aktuellen und zukünftigen Zusammenarbeit. Der sich daraus ergebende hierarchische Stellenwert von Vertrauen wird von dem Interviewer eingetragen. Die Priorität 1 bis 3 wird in die Auswertung genommen. Falls der Befragte keine spontane Antwort geben kann, ist vorgesehen, eine Liste vorzulegen mit dem Kommentar: „*Bringen sie bitte die folgenden Parameter in eine Reihenfolge nach der Wichtigkeit.*“

Um die Gefahr sozial erwünschter Antworten zu reduzieren, wurden in dem Begleitbrief, welcher das Interview ankündigte, Anonymität der Auswertung und Sicherheit der Daten (durch Kodifizierung der Teilnehmernamen) ausdrücklich garantiert. Dies wurde vor dem Interview noch einmal schriftlich (in Form von einem Memozettel) und mündlich wiederholt. Der unmittelbare Vorteil der Durchführung eines geleiteten Interviews ergibt sich dadurch, dass das gewünschte Verständnis der Fragestellung auf der Stelle überprüft werden kann. Dies erwies sich als besonders wichtig in Hinblick auf die Erhebung der Teildimensionen der Netzwerkkompetenz. Die Kommentare, die den Prozess des Ausfüllens des Fragebogens begleiteten, lieferten dabei wertvolle Information in Bezug auf die persönliche Einstellung und prägten einen passenden Rahmen, oder genauer gesagt einen richtigen Kontext für die letzte Frage. Die letzte Frage III. „*Welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit halten Sie für wichtig?*“ knüpfte stets an eine bereits angefangene Diskussion an. Somit wurde der Aufforderung, die eigenen Vorstellungen in die Form einer Prioritätenliste zu bringen, problemlos nachgekommen und oft ohne die vorgelegte Liste erfüllt. Wenn die Kategorie des Vertrauens (*Messzahl V_n*) in keiner Form zum Tragen kam, wurde die Liste mit möglichen Erfolgsfaktoren vorgelegt, mit der Bitte, die Auswahl der wichtigsten und weniger wichtigen Erfolgsfaktoren zu kommentieren. Es war möglich, die persönliche Einschätzung in Hinblick auf die Prioritätsliste zu quantifizieren und auf diese Weise für die Überprüfung der Forschungshypothesen nutzbar zu machen. Eine detaillierte Darstellung der Fragen, kombiniert mit deren Zielsetzung in Hinblick auf die Hypothesenprüfung, findet sich in einer systematischen Übersicht in Anhang IV.

6.4.5 Netzwerkvisualisierung und Instrumente der Netzwerkvisualisierung

Zu dem finalen Schritt sozialer Netzwerkanalyse zählen die Verarbeitung der gewonnenen Daten und deren Visualisierung in Schaubildern:

„Die Übersetzung von Daten in grafische Darstellung wird heute allgemein als Problem der Informationsvisualisierung verstanden.“⁹⁶⁹

Das Einholen von Beziehungsgeflechten durch Visualisierungen leistet einen wichtigen Übersetzungsschritt der empirischen Sprache, was gerade bei großen und schwer erschließbaren Datenmengen relevant ist.⁹⁷⁰ Die *Soziomatrix* als Instrument der Netzwerkvisualisierung ist die Abbildung der Beziehungen innerhalb eines Akteursets. Bei der Erstellung von binären Soziomatrizen, die nur unterscheiden, ob zwischen den Akteuren eine Beziehung vorhanden ist oder nicht, handelt es sich um Berührungs- oder Adjadenmatrizen.⁹⁷¹ Falls die Beziehungen gerichtet sind, gilt die Konvention, dass die Akteure in der Zeile die Sender, und die Akteure in der Spalte die Empfänger der Beziehung sind. In der Matrix kommt jeder Akteur wechselseitig als Sender und als Empfänger der Beziehung vor. Dabei soll darauf geachtet werden, dass bei gerichteten Beziehungen die Matrix asymmetrisch und bei ungerichteten Beziehungen symmetrisch ist.⁹⁷² Die Betrachtung der *direkten* Beziehungen einzelner Akteure bietet die Grundlage für die Schlussfolgerung über ihre Stellung im System gegenüber anderen Akteuren. Dieser Betrachtungswinkel kann auf bestehende *indirekte* Beziehungen ausgeweitet werden. Auf diese Weise wird zwischen zentralen und peripheren Akteuren unterschieden.

Es muss ernsthaft in Betracht gezogen werden, dass die Interpretation eines visualisierten Netzwerks in Hinblick auf die Zentralisierung, den Zentralitätsgrad, die „Structural Holes“ und die anderen netzwerkanalytischen Parameter erheblich von der Wahrnehmung beeinflusst wird.⁹⁷³ Einem sich im Zentrum des Netzwerks befindenden Akteur wird zum Beispiel tendenziell eine lokale Zentralität zugeschrieben. Die in dieser Arbeit verwendete Visualisierung richtet sich auf die intuitive Lesbarkeit aus, der die standardisierten Merkmalsmuster zu Grunde gelegt werden. So werden die Akteure durch die Knoten repräsentiert. Die Position eines Akteurs im Netzwerk ergibt sich direkt aus der Stärke und Enge seiner Beziehungen zu den anderen Akteuren, sodass die Akteure, die keinen direkten Kontakt zueinander haben, entfernt positioniert werden. Die Größe der Knoten bzw. deren farbliche Gestaltung wird in Abhängigkeit mit deren relationalen oder strukturellen Eigenschaften gebracht. Entscheidend bei der Nutzung einschlägiger Visualisierungssoftware

⁹⁶⁹ Vgl. Jansen (2003), S. 86.

⁹⁷⁰ Vgl. Jütte (2006), S. 207.

⁹⁷¹ Vgl. Krempel (2002), S. 3.

⁹⁷² Vgl. Krempel (2002); McGrath et al. (1995), S. 4.

⁹⁷³ Vgl. McGrath et al. (1995).

ist dabei die Festlegung der Reihenfolge der Interpretationsparameter und der (Mikro-Makro) Interpretationsdimensionen.⁹⁷⁴ Darüber hinaus erscheint es wünschenswert, die grafische Visualisierung des aktuellen Netzwerks mit den Ergebnissen der qualitativen Analyse zu integrieren.

⁹⁷⁴ Vgl. Brandes et al. (2001).

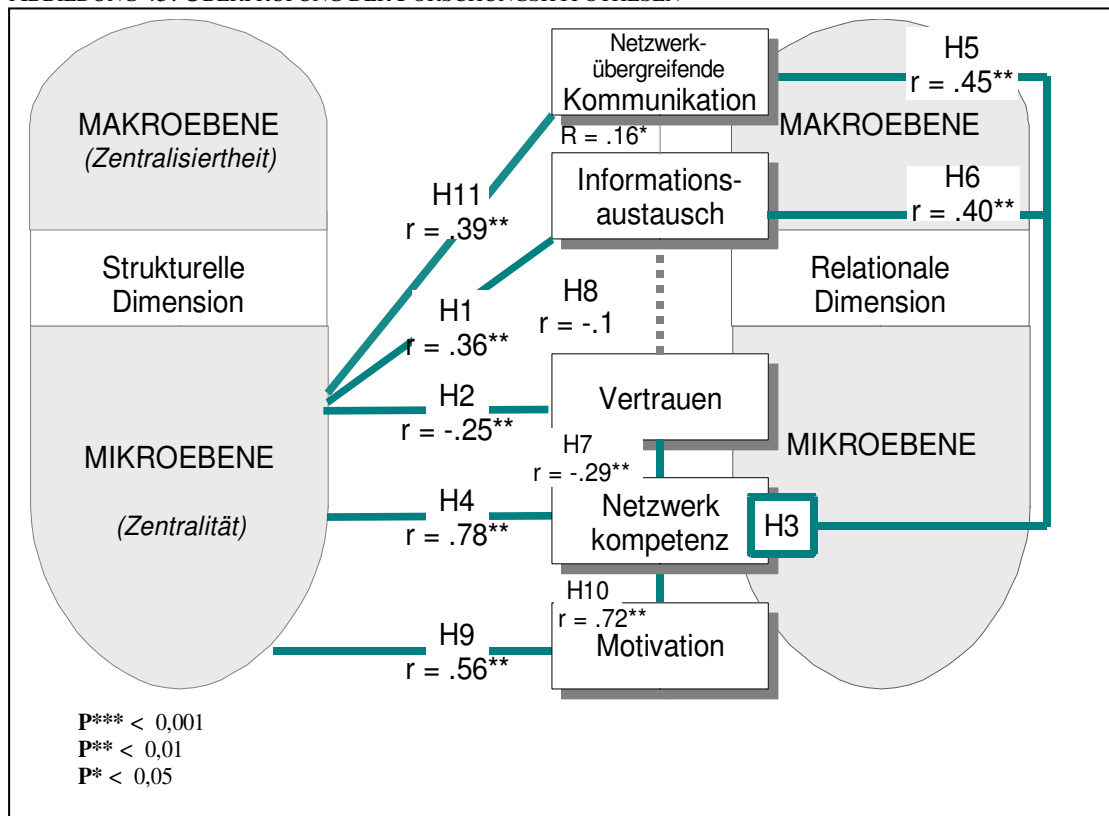
KAPITEL 7: Analyse und Interpretation der Ergebnisse der Netzwerk-analyse. Diskussion

In diesem Kapitel wird die statistische Auswertung der Forschungshypothesen präsentiert und darauf aufbauend die Interpretation der Ergebnisse der sozialen Netzwerkanalyse vorgenommen. Letztere richtet sich dabei überwiegend auf das Fallbeispiel und bildet die analytische Grundlage für die in Kapitel 5 geforderte detaillierte Problemanalyse auf der Personenebene. Im Interesse eines umfassenden Verstehens wird sich die Interpretation nach dem im theoretischen Teil der Netzwerkanalyse erarbeiteten Konzeptrahmen richten: Es wird auf der Makro- und Mikroebene erfolgen, um die Ausprägung der Netzwerkstruktur strukturell und relational analysieren und kommentieren zu können. Dieses Vorgehen ist als Beantwortung der Forschungsfragen konzipiert und bezieht sich jeweils auf eine Visualisierung. Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse werden ihren Niederschlag in einem Verweis auf mögliche Handlungsoptionen finden. Die Mikro- und Makrobetrachtungsperspektiven der vorliegenden Netzwerkuntersuchung erlauben, einen beratungsspezifischen Handlungsansatz abzuleiten und die Optimierungsvorschläge für das I-K-W-Management möglichst konkret zu formulieren.

7.1 Überprüfung der Forschungshypothesen. Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der statistischen Überprüfung der leitenden Forschungsthese lassen sich in Abbildung 45 visualisieren.

ABBILDUNG 45: ÜBERPRÜFUNG DER FORSCHUNGSHYPOTHESEN



Quelle: eigene Darstellung

Die Überprüfung der Forschungshypothesen erfolgte über die Prüfung der linearen Abhängigkeit, gemessen nach dem Pearson-Koeffizient p .⁹⁷⁵ Fast bei allen Hypothesen ließ sich ein signifikanter Zusammenhang nachweisen, wodurch die Theoriebildung und die gesamte Konzeptionsrichtung der vorliegenden Arbeit bestätigt wurde. Alle statistischen Auswertungen sind in Anhang VI zusammengefasst. Von entscheidender Bedeutung erwies sich dabei die Verifizierung der Hypothese 3, denn diese ist konstitutiv für das ganze Hypothesenkonstrukt. Sowohl die erwarteten als auch die von der Erwartung abweichenden Ergebnisse – wie es bei Hypothese 2 und 8 der Fall war – werden im Weiteren diskutiert.

7.1.1 Mikroebene. Relationale und strukturelle Dimension

A. Netzwerkkompetenz

Die theoretische Konstruktion des Konzepts der Netzwerkkompetenz ließ sich mit einer Signifikanz von $p^{**} < 0,01$ verifizieren, indem empirisch nachgewiesen wurde, dass sich Einfluss-, Prozess- und Beziehungskompetenz (unter der Voraussetzung der gleichen Fachkompetenz) in einem Zusammenhang befinden (vgl. Tabelle 23).

TABELLE 23: HYPOTHESE 3. NETZWERKKOMPETENZ

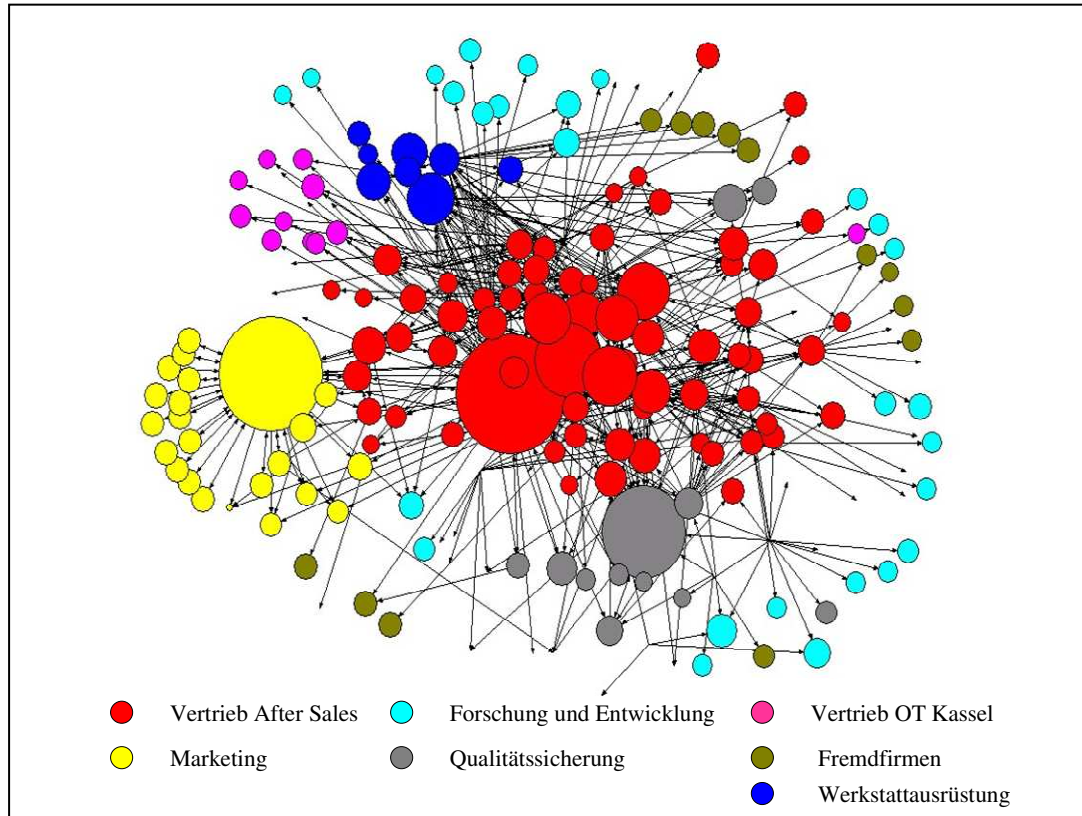
		Korrelationen		
		Prozesskompetenz	Einflusskompetenz	Beziehungskompetenz
Prozesskompetenz	Korrelation nach Pearson	1,000	,839**	,846**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000	,000
	N	201	200	201
Einflusskompetenz	Korrelation nach Pearson	,839**	1,000	,791**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,	,000
	N	200	200	200
Beziehungskompetenz	Korrelation nach Pearson	,846**	,791**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,
	N	201	200	201

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Zu den wichtigsten Erkenntnissen der quantitativen Analyse gehört die Feststellung, dass die Netzwerkkompetenz der Akteure, die an der Wissenskommunikation beteiligt sind, in einem unmittelbaren Zusammenhang mit deren relationaler Position im Kommunikationsnetzwerk steht. So befinden sich die Akteure, die sich gleichzeitig durch ein hohes Maß an Fach-, Beziehungs-, Prozess- und Einflusskompetenz kennzeichnen, im Zentrum des Netzwerks (vgl. Hypothese 4, $r = .78^{**}$). Dies ist auch in der Abbildung 46 ersichtlich, die aufzeigt, dass sich die netzwerkkompetenten Akteure (die Größe der Kreise richtet sich nach dem Ausmaß der Netzwerkkompetenz) ausschließlich im Zentrum des Terminologienetzwerks befinden.

⁹⁷⁵ Vgl. Kang (2007).

ABBILDUNG 46: NETZWERKKOMPETENZ UND NETZWERKPOSITION IM TERMINOLOGIENetzwerk



Quelle: eigene Darstellung mit UCINET⁹⁷⁶

Netzwerkanalytisch betrachtet, weisen die netzwerkcompetenten Akteure einen hohen Multiplexitätsgrad auf, indem diese gleichzeitig in mehreren sich überschneidenden Netzwerken eine wichtige Rolle spielen. In dem Fall Terminologienetzwerk handelt es sich streng genommen um drei Netzwerke: Beziehungsnetzwerk, Einflussnetzwerk und Ratschlagnetzwerk (vgl. Abbildung 47). Die soziale Position in einem Netzwerk ist mit einer bestimmten Rolle im Sinne der Parsons'schen Definition „*status/role complex*“ verbunden⁹⁷⁷: Wenn sich die Rolle als ein Verhaltensmuster mit der sozialen Position in Verbindung bringen lässt, kann die Rede von einer institutionalisierten Rolle sein. Die Rolle eines „netzwerkcompetenten Wissensexperten“ etabliert sich allmählich in dem sozialen Netzwerk und spiegelt die Dualität der Unternehmenskultur und -struktur wider: Dieses Verhaltensmuster wird gleichzeitig durch den Einfluss des Beziehungsnetzwerks und die Ausprägung der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur konstituiert. Genau deswegen lässt sich das Konzept der Netzwerkcompetenz als die Schnittstelle zwischen Makro- und Mikroebenen betrachten und als Kohäsionsfaktor der netzwerkorientierten UK manifestieren. Diese Feststellung findet ihre Entsprechung in der These von DiMaggio:⁹⁷⁸

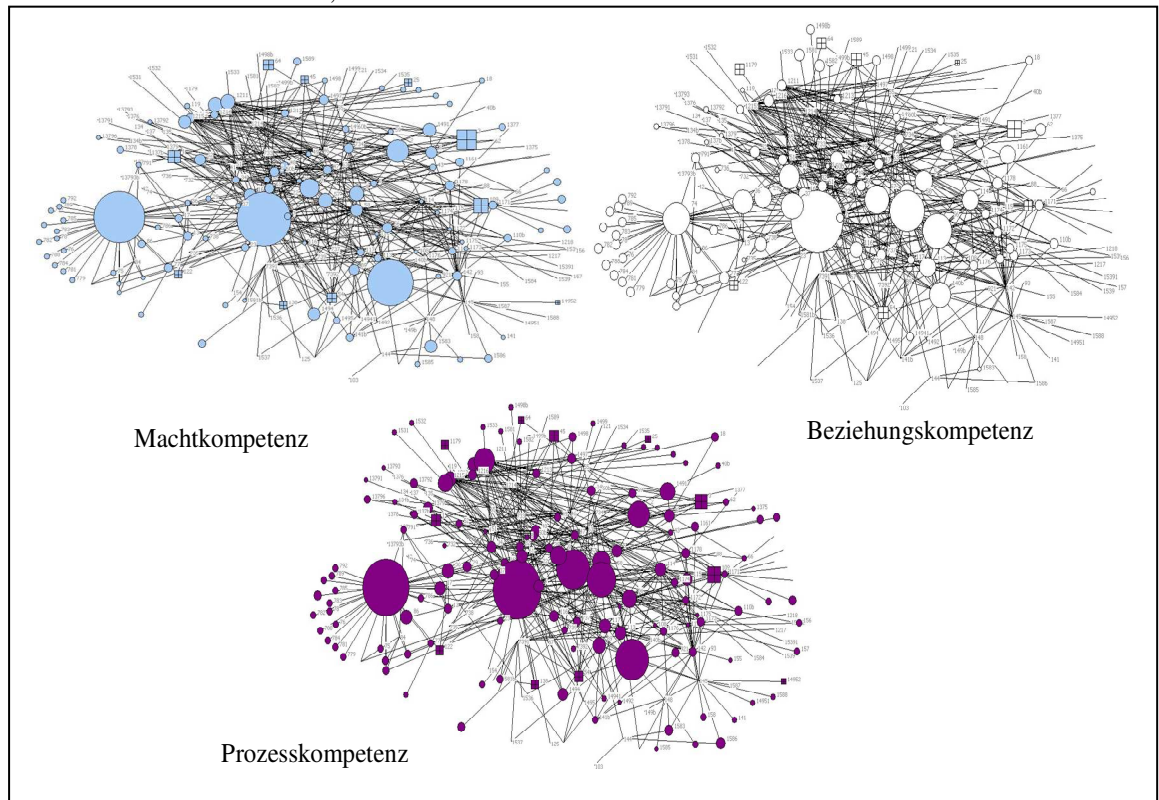
„Because ‘roles’ are the locus at which institutions and relational networks intersect, they are crucial elements in articulating micro and macro levels of analysis.“

⁹⁷⁶ Die Visualisierung 46 bezieht sich auf die kumulierten Werte der Berechnung von Netzwerkcompetenz, die sich aus der Fremdeinschätzung ergeben. Der minimale Netzwerkcompetenzkoeffizient wird gleich 0 angenommen; der maximale Netzwerkcompetenzkoeffizient der Netzwerkcompetenz ist 218.

⁹⁷⁷ Vgl. Galaskiewicz/Burt (1991).

⁹⁷⁸ DiMaggio (1991), S. 82.

ABBILDUNG 47: BEZIEHUNGS-, EINFLUSS- UND PROZESSKOMPETENZ IM TERMINOLOGIENETZWERK



Quelle: eigene Darstellung mit UCINET

B. Informal und formal definierte Rollen

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen lässt sich in dem Terminologienetzwerk eine Diskrepanz zwischen relational (netzwerkanalytisch oder informal) und formal (in einem Organigramm festgelegten) definierten Rollen beobachten. Diese Feststellung ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass die formale Rolle eines Vorgesetzten (zum Beispiel eines Unterabteilungsleiters) mit der durch informale Beziehungen manifestierten Rolle eines netzwerkkompetenten Terminologieexperten nicht übereinstimmt. Dies wird an der Abbildung 48 besonders deutlich, in der die Zugehörigkeit zu einer Hierarchiestufe durch weiße Farbe und quadratische Knotenform markiert wird. Die netzwerkkompetenten Terminologieexperten sind in die vertikale Hierarchie schwach integriert und verfügen darüber hinaus über einen geringen Autonomiegrad. Die Diskrepanz zwischen formalen und informalen Rollen ist in erster Linie auf den Formalisierungsgrad einer Organisation zurückzuführen:

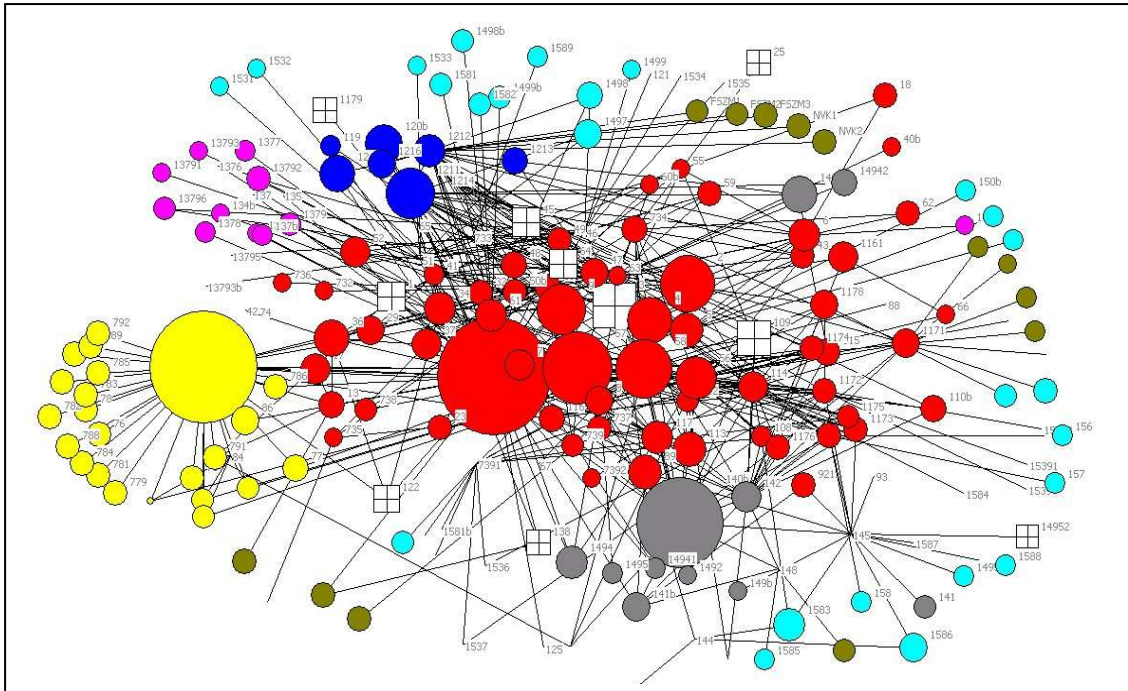
„Je mehr ein soziales System formalisiert wird, je stärker die leistungstragenden Arbeitsrollen in den Bann der Mitgliedschaftsrolle kommen, desto stärker kommt es zu einer situationsmäßigen Trennung von formalem und informalem Verhalten.“⁹⁷⁹

Die schwache Übereinstimmung zwischen formal und informal (relational) definierten Rollen spiegelt einen geringen Grad der Entscheidungsdelegation wider und ist darüber hinaus kennzeichnend für Organisationen mit einem hohen Konfliktpotenzial.⁹⁸⁰

⁹⁷⁹ Nelson (1989), S. 341 ff.

⁹⁸⁰ Vgl. White et al. (1974).

ABBILDUNG 48: SCHWACHE ÜBEREINSTIMMUNG ZWISCHEN RELATIONAL (INFORMAL) UND FORMAL DEFINIERTEN ROLLEN



Quelle: eigene Darstellung mit UCINET

Eine wesentliche Rolle bei der Differenzierung zwischen informalen (relationalen) und formalen Rollen spielen einerseits infrastrukturelle Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens. Wenn sich die Prozessgestaltung ausschließlich an der betrieblichen Hierarchie orientiert, können die hierarchisch nicht vorgesehenen Prozesse des Informations- und Wissensaustausches informell ablaufen.⁹⁸¹ Vor diesem Hintergrund dürfen die bereits in Kapitel 5 erläuterten Auswirkungen der Umstrukturierung des Fachbereichs Vertrieb auf die Ausprägung der Struktur des informellen Netzwerks nicht unterschätzt werden. Einem Netzwerk wird die Eigenschaft der Selbstmodellierung („Self-designing“) zugeschrieben, indem es stets selbst nach effizienten Lösungen sucht und somit die bürokratischen Zwänge übergeht:

„The intrinsic ability of the network organization to repeatedly redesign itself to accommodate new tasks, unique problems, and changing environments enables such organizations to escape the plight of forms such as bureaucracy, which ossify and become incapable of change.“⁹⁸²

Genau in diesem Sinne etablierte sich das Terminologienetzwerk parallel zu der formalen bürokratischen Struktur und entwickelte dabei eine gewisse Eigendynamik. Netzwerkstrukturen unterliegen allgemein einer bestimmten Dynamik, die sich im Falle einer dramatischen strukturellen Änderung als Rigidität in Hinblick auf die Anpassung auf die informale Organisationsstruktur auswirkt. Obwohl der Informationsfluss formell geändert wird, d. h. neue Ansprechpartner und Vorgesetzte in einem neuen Organigramm vorgesehen sind, neigen die Netzwerkakteure dazu, auf die bereits vorhandenen informalen Netzwerkkontakte

⁹⁸¹ Vgl. Cross/Parker (2004), S. 133.

⁹⁸² Baker (1992), S. 400.

zurückzugreifen. Somit führt eine Umstrukturierung zur Netzwerküberladung, indem die Netzwerkakteure die alten mit den neuen Rollen kombinieren:

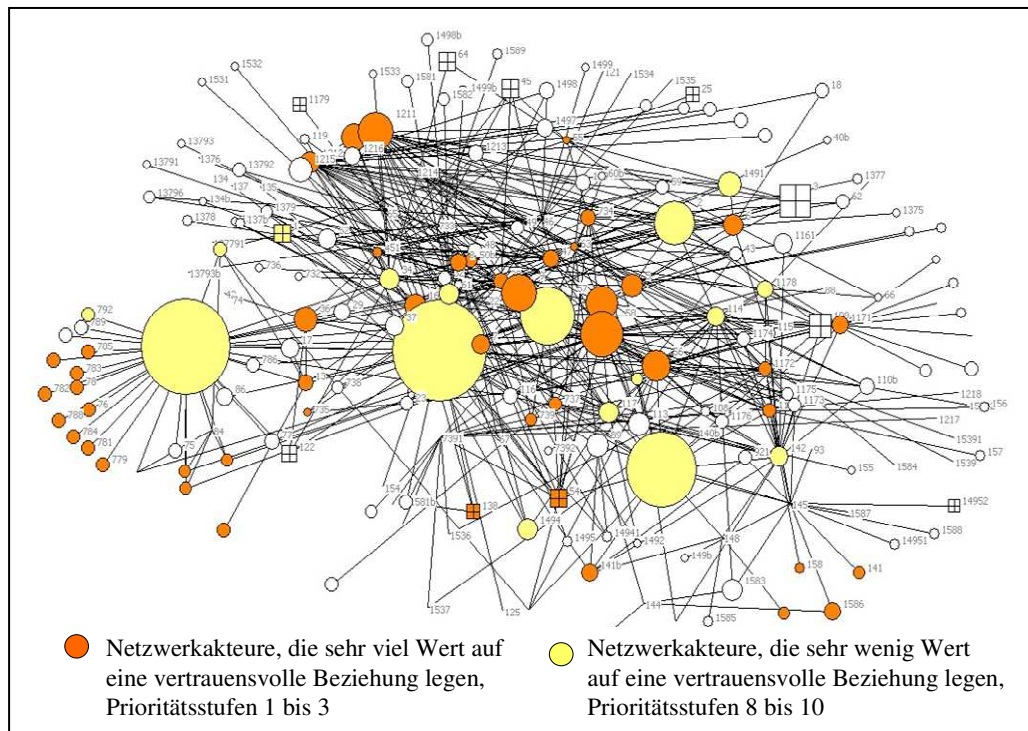
„[...]organizational charts can be redrawn quickly, but, in reality, it takes time for some relationships to fade away and other trusted contacts to develop.“⁹⁸³

Eine sich mehrmals wiederholende Umstrukturierung, die in dem konkreten Beispielfall erfolgte, führte zu einer dramatischen Trennung zwischen formalen und informalen Rollen, zur Etablierung teilweise überflüssiger informaler Netzwerkstrukturen und zu einer unnötigen Steigerung der Netzwerkkomplexität, die als funktionale Ineffizienz bezeichnet werden kann.⁹⁸⁴

C. Vertrauen

Eine interessante Perspektive eröffnet vor diesem Hintergrund die Feststellung, dass gerade die netzwerkkompetenten Akteure weniger Wert auf eine vertrauensvolle persönliche Beziehung legen (vgl. Hypothese 7, $r = -.29^{**}$). Ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen Vertrauen und Netzwerkkompetenz korrespondiert weitgehend mit der weiteren Feststellung, dass Netzwerkakteure in einer zentralen Netzwerkposition ausdrücklich dazu tendieren, weniger Wert auf das Vertrauen zu legen (vgl. Hypothese 2; $r = -.25^{**}$). Es lässt sich anders formuliert behaupten, dass in dem untersuchten Terminologienetzwerk das Vertrauen gerade für diejenigen Netzwerkakteure wichtig ist, die sich an der Peripherie der Netzwerkstruktur bewegen bzw. weder Prozess- noch Einfluss- noch Beziehungskompetenz aufweisen (vgl. Abbildung 49):

ABBILDUNG 49: NEGATIVER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEM STELLENWERT VON VERTRAUEN UND DER NETZWERKPOSITION



Quelle: eigene Darstellung mit UCINET

⁹⁸³ Vgl. Powell/Smith-Doerr (1994), S. 380.

⁹⁸⁴ Vgl. Cross/Parker (2004), S. 116.

Die Tatsache der Ablehnung der ursprünglichen Hypothese wird einerseits aus der Perspektive der zentralen Akteure und andererseits aus der Sicht der peripheren Akteure interpretiert. Die Feststellung, dass persönliches Vertrauen keine große Rolle für die zentralen Netzwerkakteure spielt, lässt sich mit den Ergebnissen der früheren Netzwerkforschung verknüpfen. Krackhardt und Hanson (1993) stellten bei der Untersuchung der Vertrauens- und Ratschlagnetzwerke fest, dass die Netzwerkakteure, die in dem Ratschlagnetzwerk eine zentrale Position einnahmen, sehr schwache Positionen in Vertrauensnetzwerken aufwiesen. Malhotra und Murnighan (2002) belegen darüber hinaus, dass das Niveau des gegenseitigen Vertrauens zwischen Akteuren, die sich regelmäßig an Verhandlungen beteiligen, noch geringer ist als zwischen fremden Akteuren.

Diese Beobachtungen stimmen mit der anhand des Vergleichs der Managereinstellung in Non-Profit-Organisationen empirisch belegten These überein, dass die strukturell äquivalenten Akteure gleiche Einstellungen teilen.⁹⁸⁵ Von einer strukturellen Äquivalenz kann erst dann gesprochen werden, wenn zwei Akteure ähnliche Positionen in einem sozialen System besitzen, oder anders formuliert strukturell vergleichbare Position zu anderen Akteuren aufweisen.⁹⁸⁶ So ist in einer Organisation mit einem großen Anteil von Vorgesetzten und Unterstellten die Tendenz zu beobachten, dass entweder die Vorgesetzten oder die Untergeordneten strukturelle Äquivalenz aufweisen.⁹⁸⁷ Eine gleiche oder ähnliche Rolle in einem Netzwerk impliziert die gleiche Einstellung, wie es in dem Terminologienetzwerk auch der Fall ist.

Es wird in der Literatur zum Aufbau von Wissensgemeinschaften die These vertreten, dass die Dimension Vertrauen für eine Wissenskooperation nicht unbedingt notwendig ist.⁹⁸⁸ Die Bedeutung von Vertrauen hängt davon ab, wie die Aufgaben- und Beziehungseinflüsse gewichtet sind. Bei einem klaren und fassbaren Thema spielt Vertrauen eine geringere Rolle. Für die Erreichung der Unternehmensziele spielt nicht ein Maximum an Vertrauen, sondern „ein situativ ausgewogenes Verhältnis zwischen aufgabenbezogenem Vertrauen und Misstrauen“ eine entscheidende Rolle.⁹⁸⁹ In diesem Zusammenhang kommt dem Vertrauen die einem Organisationsprinzip zugeschriebene Eigenschaft zu, Rollenverhältnisse zu konstituieren. So agiert ein Broker in einem Netzwerk unweigerlich als Vertrauensinstanz:

„Trust also creates expectation that brokers will provide access to valuable contacts and referrals when possible, rather than brokers reserving exclusive ties for themselves.“⁹⁹⁰

Aus dieser Logik heraus lässt sich weitgehend erklären, warum periphere Netzwerkakteure in dem vorliegenden Fallbeispiel auf Vertrauen viel Wert legen. Zusammengefasst lässt sich das Terminologienetzwerk dadurch charakterisieren, dass die meisten Netzwerkakteure bei ihrer Arbeit auf eine vertrauensvolle Beziehung mit einer relativ geringen Zahl netzwerkkompetenter

⁹⁸⁵ Vgl. Lembke (2006), S. 266.

⁹⁸⁶ Vgl. Wöhe (2005), S. 143.

⁹⁸⁷ Vgl. Kilduff/Tsai (2003), S. 60.

⁹⁸⁸ Vgl. Freygang (1999), S. 71.

⁹⁸⁹ Vgl. Cross/Parker (2004), S. 42.

⁹⁹⁰ Vgl. McEvily (2003), S. 96.

Akteure angewiesen sind. In dem untersuchten Fallbeispiel wird anhand der Netzwerkanalyse deutlich, dass der Prozess der Terminologieentstehung personenbezogen verläuft und vom Netzwerk der wenigen Netzwerkbroker abhängt. Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass die auf diese Art und Weise gestaltete Organisationsstruktur eine potenzielle Gefahr des Netzwerkkollapses birgt, der unweigerlich nach dem Ausscheiden der wichtigsten netzwerkkompetenten Akteure erfolgen kann.⁹⁹¹ Ein fest etabliertes, mit der Zeit gewachsenes informelles Kommunikationsnetzwerk wird in erster Linie wegen der Mitarbeiterfluktuation sehr in seiner Flexibilität beeinträchtigt sein.⁹⁹²

Die Frage nach der Netzwerkeffizienz des Terminologienetzwerks bildet den Ausgangspunkt für die Diskussion über eine kritische Rolle von solchen Schlüsselfiguren. Denn bei der Formulierung der Rolle eines Netzwerkbrokers lässt sich oft feststellen, dass gerade die Personen, die eine zentrale Position in einem Netzwerk einnehmen, genau diejenigen sind, die die Netzwerkeffektivität mindern. Dieses Phänomen ist einerseits auf die opportunistischen Überlegungen der Netzwerkbroker zurückzuführen. Die Tertius-gaudens-Strategie⁹⁹³ des opportunistischen Vertrauensmissbrauchs⁹⁹⁴ als die mikropolitische Interessendurchsetzung trägt nachhaltig dazu bei, dass der Informations- und Wissensfluss sich ineffizient gestaltet. In einem Versuch, einen unglaublichen Netzwerkbroker zu übergehen, etablieren die Netzwerkakteure mehrere redundante Beziehungen zu externen Akteuren und verfestigen damit die ineffiziente Netzwerkstruktur.

Cross und Parker (2004) weisen andererseits darauf hin, dass die Minderung der Netzwerkeffizienz auch durch die Überlastung des Netzwerkbrokers stattfinden kann. Diese Rolle bezeichnen die Autoren als „bottleneck“ oder „Flaschenhals“.⁹⁹⁵ Diese Personen können als kritische Faktoren für den freien Informationsfluss aufgefasst werden, indem diese über ein hohes Kontrollpotenzial verfügen und somit eine negative Auswirkung auf die Effizienz des Wissensaustausches haben.

Motivation

Die Tatsache, dass in dem Fallbeispiel Terminologienetzwerk die letzte Konstellation (die Bottleneck-Rolle der netzwerkkompetenten Akteure) der Realität entspricht, belegt die Einbeziehung weiterer Hypothesen. Gerade an dieser Stelle kommt der weitere Kohäsionsfaktor der netzwerkorientierten Unternehmenskultur zum Tragen – nämlich die Motivation. So bestätigt die Verifizierung der Hypothese 9 ($r = .56^{**}$) mittelbar das Konzept der Netzwerkkompetenz, indem es beweist, dass eine positive Einstellung zu Wissenstransfer und Kooperation in Hinblick auf den Informationsaustausch in einem positiven Zusammenhang mit der zentralen Position in einem Netzwerk steht. Noch signifikanter erweist sich darüber hinaus ein direkter Zusammenhang zwischen Netzwerkkompetenz und der Motivation, das Wissen zu

⁹⁹¹ Vgl. McEvily (2003), S. 96.

⁹⁹² Vgl. Grant (1996).

⁹⁹³ Die Strategie des „lachenden Dritten“.

⁹⁹⁴ Vgl. Burt (1992).

⁹⁹⁵ Vgl. Müller-Prothmann (2008), S. 5.

transferieren und Informationen auszutauschen (vgl. Hypothese 10, $r = .72^{**}$). Mit der Verifizierung dieser Hypothese soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass ineffizienter Wissenstransfer nicht auf die mikropolitischen Machtspiele der netzwerk-kompetenten Akteure, sondern auf die Netzwerkarchitektur zurückzuführen ist. Mit dieser These lässt sich die Analyse des Terminologienetzwerks auf die Makroebene überführen.

7.1.2 Makroebene. Relationale und strukturelle Dimension

Die Betrachtung des Terminologienetzwerks auf der Makroebene ergänzt den wechselseitigen Zusammenhang zwischen relationalen und strukturellen Netzwerkdimensionen und zielt darauf ab, die Bestandsaufnahmen des I-K-W-Managements schlüssig darzustellen. In den Fokus rücken dabei die Analyse der formalen Organisationsstruktur und deren Auswirkung auf die informale Netzwerkbildung. Zu präzisieren ist dabei die auf der Mikroebene angesprochene Problematik der Diskrepanz zwischen formalen und informalen Rollen insbesondere anhand des letzten Kohäsionsfaktors netzwerkorientierter Unternehmenskultur – der Netzwerkkommunikation.

Die Kommunikations- und Koordinationsschwierigkeiten zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen bezüglich der Terminologieabstimmung lassen sich auf die Analyse der formalen Struktur des Unternehmens zurückführen. Das Konfigurationsmuster, als Einlinien- bzw. Stabliniensystem, lässt einen direkten Informationsfluss zwischen den Stellen und Abteilungen formal nicht zu.⁹⁹⁶ Die Dominanz vertikaler Informationsflüsse steht somit im Widerspruch zu der Notwendigkeit der Kommunikation bzw. des Wissenstransfers auf der horizontalen Ebene. Dieser Zustand wird durch infrastrukturelle Gegebenheiten (räumliche Trennung bei der funktionalen Organisationsgliederung) verschlechtert. Gerade eine solche Umgebung lässt sich durch eine komplexe informale und unstrukturierte Kollaboration charakterisieren.⁹⁹⁷

Aus der Perspektive der Strukturdimension Spezialisierung betrachtet, lässt sich darüber hinaus feststellen, dass eine verrichtungsorientierte Organisationsstruktur ganzheitliche Aufgabenerfüllungsprozesse nur begrenzt zulässt.⁹⁹⁸ Auf diese Weise kann die Intransparenz bezüglich der Terminologieentstehungsprozesse in Zusammenhang mit einem großen Spezialisierungsgrad gebracht werden. Diese Prägung der formalen Organisationsstruktur schlägt sich unmittelbar in der Tatsache nieder, dass Terminologiearbeit und Terminologiemanagement gleichzeitig in unterschiedlichen Bereichen (FE, Vertrieb After Sales, Qualitätssicherung, Marketing, Vertrieb Originalteile und Fremdfirmen) auf der operativen Ebene betrieben werden. Die soziale Einbettung der formal definierten Organisationseinheiten bzw. Unternehmensbereiche in einer informalen Struktur lässt sich netzwerkanalytisch untersuchen.

⁹⁹⁶ Vgl. Wöhe (2005), S. 136.

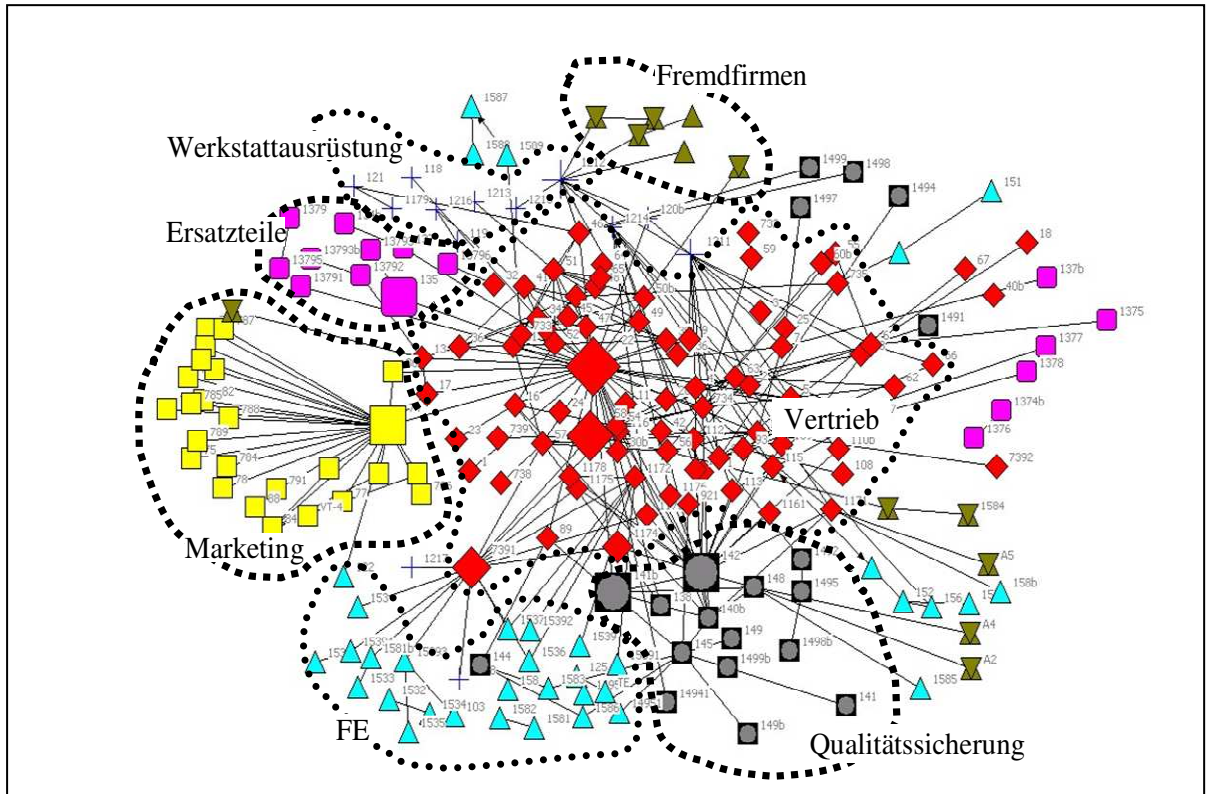
⁹⁹⁷ Vgl. Pereira/Soares (2007), S. 88.

⁹⁹⁸ Vgl. Reiß (1996), S. 14.

A. Netzwerkkommunikation

Eine entscheidende Rolle spielt dabei das theoretische Konstrukt der netzwerkübergreifenden Kommunikation, das sowohl bereichs- als auch hierarchieübergreifende Kommunikation voraussetzt. Die Tatsache, dass die netzwerkkompetenten Terminologieexperten tatsächlich bereichsübergreifend kommunizieren und gerade dadurch große Einflussmöglichkeiten haben, kommt in der Abbildung 50 deutlich zum Tragen.

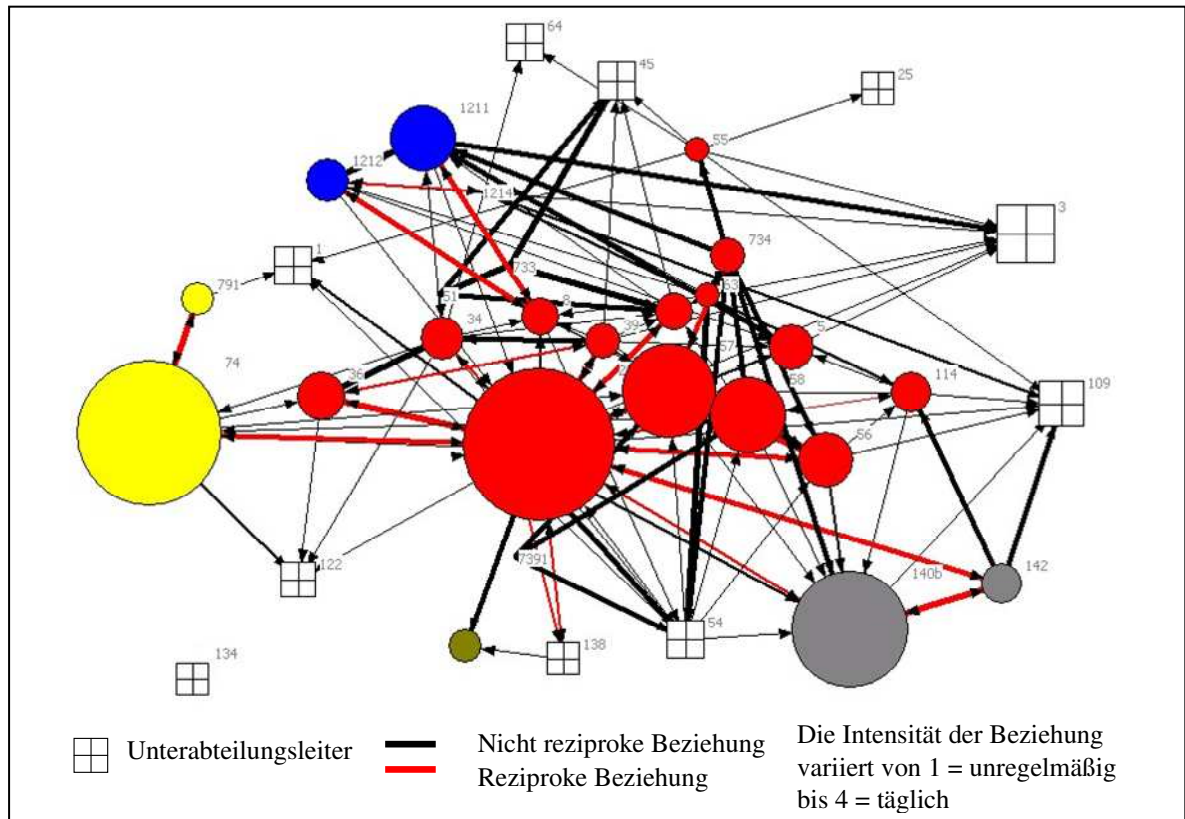
ABBILDUNG 50: BEREICHSÜBERGREIFENDE KOMMUNIKATION IM TERMINOLOGIENETZWERK



Quelle: eigene Darstellung mit UCINET

Die meisten netzwerkkompetenten Terminologieexperten unterhalten außerdem dabei einen regen Kontakt zu der höheren Hierarchiestufe (Unterabteilungsleiter) und schaffen somit eine optimale Voraussetzung für die netzwerkübergreifende Kommunikation (vgl. Abbildung 51):

ABBILDUNG 51: HIERARCHIEÜBERGREIFENDE KOMMUNIKATION IM TERMINOLOGIENETZWERK



Quelle: eigene Darstellung mit UCINET

Angebracht ist an dieser Stelle die Feststellung, dass sich überwiegend die netzwerkkompetenten Akteure durch netzwerkübergreifende Kommunikation kennzeichnen. Die statistische Überprüfung der Hypothese 5 bestätigt einen signifikanten Zusammenhang ($r = .45^{**}$) zwischen Netzwerkkompetenz und netzwerkübergreifender Kommunikation und beweist aus der Makroperspektive heraus noch einmal die Legitimität des theoretischen Konstruktes der Netzwerkkompetenz. Dieser Zusammenhang spiegelt sich in der Verifizierung der Hypothese 11 wider ($r = .39^{**}$), die aufzeigt, je netzwerkübergreifender ein Akteur handelt, desto zentraler wird seine Position im Netzwerk.

Es gilt allerdings in diesem Zusammenhang die Tatsache anzusprechen, dass die Unterabteilungsleiter nur einen einseitigen Zugang zu dem Terminologienetzwerk gewinnen (jeweils über einen Terminologieexperten im eigenen Bereich) und somit nur die redundanten Informationen zur Verfügung bekommen. Beim Zoomen in das Netzwerk lässt sich der strategische Vorteil der netzwerkkompetenten Terminologieexperten einer genaueren Betrachtung unterziehen. So kommt in der Abbildung 51 die Tatsache ganz deutlich zum Tragen, dass die Unterabteilungsleiter den Zugang zu dem operativen Wissen stets über einen Informationsbroker beziehen. Diese Rolle spielen die netzwerkkompetenten Akteure 22, 74, 140b und 1211, die als Schnittstelle zwischen jeweils Vertrieb, Marketing, FE und dem Ersatzteillager agieren.

Diese Beobachtung zielt darauf ab, festzuhalten, dass eine ausgewogene strategische Entscheidung in Hinblick auf ein bereichsübergreifendes Terminologiemangement in dieser Konstellation kaum zu treffen ist. Es ist ein bekanntes Phänomen, dass hierarchischer Aufstieg, der zu einem großen Teil mit administrativen Aufgaben verbunden ist, mit dem Verlust von operativem Wissen in Verbindung tritt.⁹⁹⁹ Umso wichtiger bleibt jedoch dabei die Notwendigkeit, einen differenzierten Zugang zu dem operativen Wissen zu sichern. Bereichsegoismus und die daraus folgenden Insellösungen lassen sich mit Sicherheit auf die Netzwerkstruktur zurückzuführen. Eine fehlende Ausgeglichenheit des Netzwerks in Hinblick auf netzwerkübergreifende Kommunikation resultiert in der Tatsache, dass die operative Problematik wie zum Beispiel ein großer Abstimmungsaufwand oder eine konfliktbedingt fehlende Kooperationsbereitschaft wichtiger Kollegen strategisch nicht wahrgenommen wird.

Die mangelhafte Koordination dezentraler Abstimmungsmechanismen ergibt sich allerdings nicht nur aus der Ausprägung der formalen Organisationsstruktur heraus, sondern rückt aus den Gründen der mangelnden Akzeptanz und Fehleinschätzung des strategischen Nutzens des Terminologiemagements aus dem Fokus des Managements. In Bezug auf das integrierte Konzept des I-K-W-Managements wirkt sich dieser Umstand negativ aus. Es lässt sich somit vor diesem Hintergrund behaupten, dass trotz der ausgeprägten netzwerkübergreifenden Kommunikation der Terminologieexperten die Potenziale des Terminologienetzwerks weitgehend unausgelotet bleiben. Eine schwach etablierte Struktur der netzwerkübergreifenden Kommunikation im Gesamtnetzwerk kann außerdem darin begründet liegen, dass die Prozesse des Terminologiemagements an mangelnder Formalisierung leiden. So kann ein Nicht-Vorhandensein bestimmter schriftlicher Informationen und Regelungen (in der Form von Workflows zum Beispiel) zu Intransparenz führen und als organisatorischer Mangel bezeichnet werden.

Obwohl es sich bereits bei der Hypothesenbildung herausgestellt hat, dass eine statistische Untersuchung von netzwerkanalytischen Größen, die sich auf die Struktur des Gesamtnetzwerks beziehen, nur komparativ erfolgen kann und für die vorliegende Arbeit ausgeschlossen bleibt, erscheint es sinnvoll, sich auf die Werte zu konzentrieren, die für die weitere Interpretation einen aussagekräftigen Charakter haben. So beträgt der Netzwerkzentralisierungsgrad 14,87% (vgl. Anhang V). Dies bedeutet, dass maximal ca. 15% aller möglichen Beziehungen im Netzwerk realisiert wurden. Dieser Wert lässt sich in Hinblick auf die These von Kang (2007) interpretieren, die besagt, dass der Zentralisierungsgrad in solchen Netzwerken gering ist, in denen zentrale Akteure überwiegend mit den zentralen Akteuren verbunden sind („*high equicentrality*“).¹⁰⁰⁰ Ein Netzwerk, in dem die Akteure in einer zentralen Position mit den Akteuren in einer peripheren Position verbunden sind („*low equicentrality*“), lässt sich dagegen durch einen hohen Zentralisierungsgrad kennzeichnen. Ein geringer Zentralisierungsgrad des

⁹⁹⁹ Vgl. Nelson (1989).

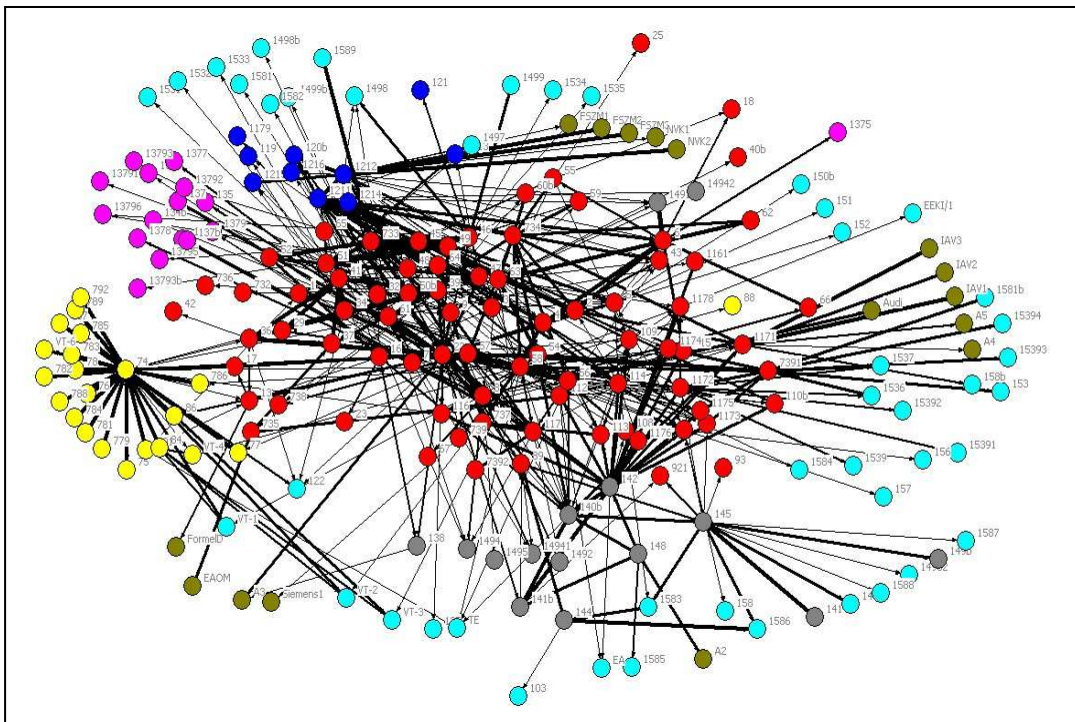
¹⁰⁰⁰ Als „*equicentrality*“ definiert Kang (2007: 587) „a measure of similarity between connected nodes based on Euclidean distance, which indicates how similar two actors in a network are based on their centrality measures.“

Terminologienetzwerks weist somit auf eine mangelhafte netzwerkübergreifende Kommunikation hin.

B. Informationsaustausch. Starke/Schwache Beziehungen

Eine Erklärung für die mangelnden Netzwerkbeziehungen zwischen räumlich getrennten Organisationseinheiten findet sich in der These, dass räumliche Distanz eine hemmende Wirkung auf die Kommunikation ausübt.¹⁰⁰¹ Dies kann der Grund für die Dominanz starker Beziehungen innerhalb der Abteilungen sein, die – einer genaueren Betrachtung unterzogen – die strukturellen Löcher in der Netzwerkstruktur konstituieren (vgl. Abbildung 52):

ABBILDUNG 52: ENTSTEHUNG STRUKTURELLER LÖCHER IM TERMINOLOGIENETZWERK



Quelle: eigene Darstellung mit UCINET

Hoch kohäsive Gruppen mit stark nach innen orientierten Beziehungen leiden an mangelnder Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft. Deren Isolierung von anderen Mitgliedern impliziert ebenfalls ein hohes Konfliktpotenzial.¹⁰⁰²

Die Stärke der persönlichen (informalen) Beziehungen besonders im Bereich Vertrieb After Sales lässt sich schon wieder auf regelmäßige Umstrukturierungen zurückführen, denen zufolge die formale Organisationsstruktur nachhaltig geändert wurde (vgl. Kapitel 5). In diesem Zusammenhang kommt die Beobachtung von Krackhardt und Hanson (1993), dass bei jeder Umstrukturierung eine Änderung formaler Organisation angestrebt wird, ohne Rücksicht auf die existierenden informalen Strukturen zu nehmen, besonders stark zum Tragen:

„Managers will assume that if a company eliminates levels of bureaucracy, the informal organisation will simply adjust. It will adjust, but there is no guarantee that it will benefit the company.“¹⁰⁰³

¹⁰⁰¹ Vgl. Lewin (1968).

¹⁰⁰² Vgl. Krackhardt/Hanson (1993), S. 111.

Jede Umstrukturierung hat einen Sicherheitsverlust zur Folge, der sich in der Angst vor Status- oder gar Arbeitsplatzverlust widerspiegelt.¹⁰⁰⁴ Ein Sicherheitsverlust initiiert zwei sich gegenseitig bedienende Dynamiken: Einerseits tendieren die Mitarbeiter dazu, auf starke Vertrauensbeziehungen zurückzugreifen¹⁰⁰⁵ und andererseits werden die starken Beziehungen zwischen Bereichen vernachlässigt.¹⁰⁰⁶ In dem Terminologienetzwerk ließ sich allerdings kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem intensiven Informationsaustausch und dem Stellenwert des Vertrauens finden (vgl. Hypothese 8, $r = -.1$). Dies deutet darauf hin, dass ausgerechnet die Unterhaltung von schwachen Beziehungen in dem Terminologienetzwerk auf das Vertrauen angewiesen ist. Hinsichtlich der mangelnden Formalisierung des bereichsübergreifenden Terminologienetzwerks erscheint diese Feststellung nicht überraschend.

In seiner Untersuchung hat Nelson (1989) darauf aufmerksam gemacht, dass jede Art von Interventionen, seien diese struktureller oder einer anderen Art, zweifellos die Prägung von starken und schwachen Beziehungen zwischen Gruppen beeinflusst. So hat eine regelmäßige Umstrukturierung dazu beigetragen, dass die starken Beziehungen zu einer wesentlichen Konstante in dem untersuchten Unternehmensbereich geworden sind: Starke Beziehungen stellen das soziale Kapital dar, auf das auch unter der Bedingung der Unsicherheit (welche jede Umstrukturierung mit sich bringt) gerne zurückgegriffen wird.

Das Phänomen, dass Mitarbeiter daran scheitern, starke vertrauensbasierte Beziehungen zu den anderen organisatorischen Einheiten innerhalb einer Organisation zu entwickeln oder auch interorganisatorische Beziehungen zu pflegen, wird von Powell et al. (1996) als Bürde der mangelnden Verbundenheit („liability of unconnectedness“) bezeichnet. Die Strong-Tie Cliques tendieren intern zu sozialer Abschottung, indem Normen und Identitäten immer wieder bedingungslos bestätigt werden. Dadurch dass Abweichler und Fremde ausgeschlossen werden, kann der Informationsfluss in so einem Netzwerk als redundant oder vielmehr defizitär bezeichnet werden.¹⁰⁰⁷ Soziale Abschottung impliziert somit einen erheblichen sozialen Druck, der es verhindert, aus einem sozialen Netzwerk aussteigen zu können.¹⁰⁰⁸

Das Terminologienetzwerk zeichnet sich gleichzeitig durch zahlreiche strukturelle Lücken (fehlende Beziehungen) aus, die zwischen den relevanten Unternehmensbereichen wie Marketing und Entwicklung zu verzeichnen sind. Ein Netzwerk, das sich durch viele strukturelle Lücken charakterisieren lässt, bietet zahlreiche Möglichkeiten für das unternehmerische Handeln. Die strukturellen Lücken liefern allerdings lediglich eine organisatorisch günstige Voraussetzung für einen effektiven Wissenstransfer. Das Potenzial der Nutzung und Instrumentalisierung der schwachen Beziehungen lässt sich erst dann entfalten, wenn die Motivation zum Wissenstransfer eine entscheidende Rolle spielt.¹⁰⁰⁹ Diese These

¹⁰⁰³ Dammer et al. (1995), S. 372.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Krackhardt (1992), S. 218.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Banner (1995), S. 405.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Nelson (1989).

¹⁰⁰⁷ Vgl. Jansen (2003), S. 107.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Jansen (2000), S. 40.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Schweizer (1994), S. 126.

entspricht der im Rahmen der Untersuchung bestätigten Hypothese 6, die besagt, dass sich Netzwerkkompetenz in einem signifikant positiven Zusammenhang ($r = .4^{**}$) mit starken Beziehungen („strong ties“) befindet. Hiermit übereinstimmend verifiziert sich auch die Hypothese 1 ($r = .36^{**}$): Je stärker die Beziehungen sind, desto zentraler wird die Position des Akteurs im Netzwerk aus struktureller Sicht.

Ein Netzwerk mit starken Beziehungen, das als sehr hohes soziales Kapital aufzufassen ist, kann eine sehr stabile, aber weniger effiziente Organisationsstruktur etablieren. Eine Organisationsstruktur, die durch ein sehr hohes soziales Kapital „belastet“ ist, lässt sich dadurch kennzeichnen, dass die informellen Netzwerke langsam formalisiert, d. h. selbstzentriert und „rigide“ werden.¹⁰¹⁰ Solche „steifen“ Netzwerke verlieren dadurch massiv an allen Erfolgsfaktoren, die für den Aufbau einer netzwerkorientierten UK und somit für ein effektives I-K-W-Management überlebenswichtig sind. Es fehlt in solchen Netzwerken in erster Linie an einer netzwerkübergreifenden Kommunikation, da die gleichzeitige Unterhaltung aller formalen und informellen Netzwerkkontakte, die in einem sehr großen Maß übereinstimmen, hohe Opportunitätskosten verursacht. Der Aufbau von Vertrauen wird auch weitgehend überflüssig, da ein formalisiertes Netzwerk dafür zu redundant ist (alle Informationen im Netzwerk sind bekannt). In einem redundanten Netzwerk sind die in Kapitel 3 festgestellten Komponenten des Vertrauens – Interaktion, Affektion, Beziehungsgeschichte und Reziprozität – hinfällig. Unter dieser Einstellung leidet in erster Linie die intrinsische Motivation zum Wissenstransfer, und die Entwicklung der Netzwerkkompetenz durch Sozialisierung findet unter diesen Rahmenbedingungen auch nur schwer statt. Zusammenfassend folgt aus diesem Gedankengang eine rückwirkende Schlussfolgerung, dass eine direkte und gezielte Einflussnahme auf die Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur als präventive Maßnahme für die Verhinderung der Netzwerkstagnation aufgefasst werden kann.

7.2 Ableitung konkreter Handlungs- und Optimierungsempfehlungen für das I-K-W-Management-Konzept

Bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen lehnen sich Wissensmanagementansätze an ein definiertes Set von Maßnahmen an, die von der Entwicklung persönlicher Kompetenz und Expertise, systematischer Nutzung bisher versteckter Expertise bis auf die Einbindung des Wissens bisher nur schwach vernetzter Mitarbeiter und Unterstützung des abteilungsübergreifenden Wissenstransfers reichen.¹⁰¹¹ Im vorliegenden Abschnitt wird jedoch der Logik der Gesamtarbeit Rechnung getragen, so dass das Mikro-Makro-Paradigma auf die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für die Optimierung des Terminologiemanagements übertragen wird. Die Ableitung der Handlungsempfehlungen wird sich an den in dieser Arbeit formulierten Zusammenhang zwischen individuellen und organisatorischen Ebenen in Hinblick auf eine netzwerkorientierte wissensfreundliche

¹⁰¹⁰ Vgl. Leana/Van Buren III (1999); Hansen (1999).

¹⁰¹¹ Vgl. Müller-Prothmann (2008).

Unternehmenskultur anlehnen. Denn „[...] *promoting connectivity requires the alignments of unique aspects of formal organizational design, control systems, technology, and human resource practice.*“¹⁰¹² Während auf der organisatorischen Makroebene als oberste Priorität die Ausrichtung auf ein integriertes Konzept des I-K-W-Managements manifestiert wird, lassen sich auf der Personenebene „maßgeschneiderte“ Optimierungsvorschläge herauskristallisieren. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei den Kohäsionsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur geschenkt: Entwicklung der Netzwerkkompetenz im Rahmen der Sozialisierung, Schaffung von Vertrauen und Motivation sowie Gewährleistung der Möglichkeiten von Netzwerkkommunikation.

7.2.1 Handlungsempfehlungen auf der organisatorischen Makroebene des Terminologiemanagements

In Anbetracht der Konfiguration der formalen Organisationsstruktur lässt sich insgesamt feststellen, dass der Terminologiemanagementprozess durch (intra-)strukturelle Gegebenheiten nicht zentral erfasst und gesteuert wird. Die verrichtungsorientierte Organisationsstruktur kann als Grund für die mangelnde Transparenz und fehlende Kommunikationsschnittstellen genannt werden. Das größte Problem für das Terminologiemanagement ist die Tatsache, dass es keinen definierten Prozess für alle betroffenen Stellen der Terminologieentstehung gibt. Dies hat die Tatsache zur Folge, dass es parallel mehrere Quellen der Terminologieentstehung gibt, welche die Entstehung von terminologischen Insellösungen wie Synonymen und Inkonsistenzen begünstigen.

Als eine strukturmodifizierende Maßnahme, die die Entstehung der netzwerkorientierten Unternehmenskultur unterstützen und somit zur Optimierung des Terminologiemanagements beitragen soll, kann vor diesem Hintergrund die Schaffung einer zentralen Terminologieinstanz vorgeschlagen werden. Die Schaffung einer Stelle zur Zentralisierung von Aufgaben wird traditionell als eine Kostensenkungsmaßnahme postuliert.¹⁰¹³ Eine zentrale terminologische Instanz würde die Terminologieentstehungsprozesse insoweit bündeln, dass die Nachteile der Spezialisierung ausgeglichen werden. Die Prozesse des Terminologiemanagements sollen dabei bereichsübergreifend formalisiert werden.

Die Parallelität der formalen und informalen Strukturen, die aus einem geringen Grad der Entscheidungsdelegation resultiert, kann durch diese Maßnahmen relativiert werden. Die Tatsache, dass die Netzwerkstruktur sich durch zahlreiche formale und informale Beziehungen charakterisieren lässt, spricht dafür, dass netzwerkübergreifende Kommunikation ein großes Potenzial hat. Dieses Potenzial würde sich bei der Einbeziehung der identifizierten netzwerkkompetenten Terminologieexperten in eine neue Struktur realisieren. Die Asymmetrie des Terminologienetzwerks in Hinblick auf den Unterschied zwischen der hierarchischen

¹⁰¹² Vgl. Wöhe (2005), S. 139.

¹⁰¹³ Vgl. North (2002); Freygang (1999).

Position und Einflussmöglichkeiten wird durch diese Art von Netzwerkkonsolidierung aufgehoben. Eine nachhaltige Übertragung der Entscheidungsverantwortung steht dabei in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Entstehung neuer Controllingaufgaben, die sich als Qualitätskontrolle etablieren werden. Eine Verschlinkung der Hierarchiestruktur solcher Art wird eine positive Wirkung doppelter Natur haben: Einerseits wird dadurch die netzwerkübergreifende Kommunikation gestärkt, die andererseits einen höheren Autonomiegrad der netzwerkkompetenten Terminologieexperten gewährleisten und somit deren Motivation zum weiteren Informations- und Wissensaustausch erhöhen wird. Als Endziel wird somit die Verbesserung der Netzwerkqualität erwartet.

In Bezug auf strukturer ergänzende Maßnahmen zur Optimierung des Terminologiemanagements durch Förderung der netzwerkorientierten Unternehmenskultur kann die Einrichtung und Unterstützung einer teambasierten Struktur in Form einer teilautonomen Arbeitsgruppe (CoP) befürwortet werden. Als eine Optimierungsmaßnahme wird vor dem Hintergrund der festgestellten Diskrepanz zwischen informalen und formalen Positionen die Forderung von Teamarbeit empfohlen, die die Prägung von „strong ties“ zwischen Gruppen unterstützen würde.¹⁰¹⁴ Ein hoher Grad an Entscheidungsdelegation in einer CoP wird zu den Autonomieeffekten nachhaltig beitragen, die sich wiederum auf die Motivation positiv auswirken.¹⁰¹⁵

Die Frage der Initiierung einer teilautonomen Arbeitsgruppe in Form einer CoP grenzt unmittelbar an die Frage der Bestimmung der Teilnehmer und führt direkt zu dem Themenkomplex der Netzwerkkompetenz. Die Optimierungsvorschläge auf der Organisationsebene spiegeln auf diese Weise die Emergenz der Unternehmenskultur wider, indem die weiteren Handlungsempfehlungen auf der Personenebene erfolgen können

7.2.2 Handlungsempfehlungen auf der persönlichen Mikroebene des Terminologiemanagements. Einflussfaktoren einer netzwerkorientierten UK

Eine CoP soll als ein Koordinationsmechanismus eingeschaltet werden, um den zeitlichen und räumlichen Abstimmungsaufwand zu reduzieren, ein zielgruppengerechtes Treffen von Entscheidungen zu ermöglichen und somit die Kommunikationsprozesse in dem Terminologienetzwerk effizienter zu gestalten. Ein „Terminologiemanagementteam“ soll dabei bereichsübergreifend ganzheitlich und prozessorientiert arbeiten. Als Voraussetzung dafür soll der Kern des CoP aus den im Rahmen der Netzwerkanalyse identifizierten netzwerkkompetenten Terminologieexperten bestehen. Diese können durch die Zuweisung einer „Kordinator-Rolle“ als Kern-Einheit etabliert werden. Zu den Aufgaben eines Koordinators gehören die Gestaltung, Planung und Koordination der die Community

¹⁰¹⁴ Vgl. Jansen (2003).

¹⁰¹⁵ Vgl. Schoen (2000), S. 226.

konstituierenden Maßnahmen.¹⁰¹⁶ Diese sollen sich nach einem festgelegten Rhythmus richten und zur Erhöhung der Netzwerkorientierung der CoP nachhaltig beitragen.¹⁰¹⁷

Die „Koordinator-Rolle“ ermöglicht es, beliebige Teilnehmer zu einer Besprechungsrunde einzuladen, was langfristig eine Netzwerkerweiterung impliziert. Ein Netzwerkkoordinator legt nicht nur die Agenda fest und setzt die Ziele, sondern ist auch für die Einholung notwendiger offizieller Unterstützung zuständig, falls diese benötigt wird¹⁰¹⁸, und steht gleichzeitig vor der Herausforderung, die anderen CoP-Mitglieder zur Wissensteilung zu motivieren.¹⁰¹⁹ Vor diesem Hintergrund soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass gerade die Netzwerkkompetenzqualität für einen CoP-Koordinator unabdingbar erscheint.¹⁰²⁰ Die netzwerkkompetenten Experten sollen auf diese Art in das strategische Treffen von Entscheidungen viel stärker involviert werden, was einerseits Konflikte verhindert und andererseits Insellösungen erspart.

Die Entlastung der netzwerkkompetenten Terminologieexperten durch Übertragung der operativen Begriffsklärungen in einen virtuelles Modus, d. h. die Trennung der Kommunikationsflüsse nach dem Prinzip Kern/Peripherie wird darüber hinaus zur Auflösung der „Bottleneck“-Rollenverhältnisse und somit zur Steigerung der Netzwerkeffizienz beitragen. Die Effizienz des Terminologiemanagementnetzwerks wird sich in erster Linie dadurch steigern, dass netzwerkkompetente Terminologieexperten über mehr Zeit verfügen werden, sich auf die schwachen, bereichsübergreifenden Beziehungen zu konzentrieren, und somit die aktive Katalysator-Rolle übernehmen.¹⁰²¹ Besondere Aufmerksamkeit soll dabei der sorgfältigen und umfassenden Bündelung und Konsolidierung aller im Rahmen der Netzwerkanalyse identifizierten netzwerkkompetenten Experten geschenkt werden.

Die Tatsache, dass in dem natürlich gewachsenen Terminologienetzwerk viele Prozesse weitgehend autonom ablaufen, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine Intensivierung der Vernetzung bzw. die Netzwerkkonsolidierung (ermöglicht zum Beispiel durch die Teilnahme in einem CoP) exemplarisch/beliebig erfolgen kann. Gerade weil eine aktive Teilnahme in einer virtuellen Praxisgemeinschaft neue Machtverhältnisse definiert, kann eine zufällige Ausschließung aus dem sich bereits etablierten Netzwerk zu einem dramatischen Vertrauensverlust führen. Denn laut Molm et al. (2002) verringern die plötzlichen Unterschiede in der Machtposition das gegenseitige Vertrauen. Unter einer methodischen Perspektive bleibt somit anzumerken, dass einer nachhaltigen Einführung von CoP eine Initiierungsphase als Ausgangspunkt dienen soll, die als gegenseitiges Kennenlernen der zukünftigen Teilnehmer der CoP gedacht ist.¹⁰²² Die Organisation von Face-to-Face-Meetings für die Initialisierung persönlicher (informeller) Beziehungen als Optimierungsmaßnahme bildet somit den

¹⁰¹⁶ Vgl. Wenger (2000).

¹⁰¹⁷ Vgl. Fontaine (2001).

¹⁰¹⁸ Vgl. Wenger (2000), S. 87.

¹⁰¹⁹ Vgl. Fontaine (2001), S. 18.

¹⁰²⁰ Vgl. Rosen et al. (2007), S. 264 f.

¹⁰²¹ Vgl. Jyrämä/Äyväri (2007), S. 118.

¹⁰²² Vgl. Thiedeke (2007).

Nährboden für eine funktionsfähige CoP und darüber hinaus für das Gesamtnetzwerk. Diese Phase ist allgemein darüber hinaus von Bedeutung, weil sie erlaubt, das gegenseitige Vertrauen aufzubauen, das für einen erfolgreichen Kommunikationsprozess in der Kommunikationsforschung als unabdingbar erklärt wird.¹⁰²³ Die vorbereitete Vertrauensbasis ist somit Voraussetzung für die Entfaltung der Netzwerkpotenziale: Das gegenseitige Vertrauen ist grundlegend für einen nachhaltigen Wandel von einer Routineform zu einer wissensintensiveren Netzwerkform.

Ein im Vorfeld initiiertes persönliches Kontakt trägt wesentlich zur Erleichterung eines kontinuierlichen Austausches in elektronischen Medien bei.¹⁰²⁴ Im Rahmen eines Initialtreffens der Community soll eine gemeinsame Erarbeitung von klaren Standards und Regeln stattfinden, die einem Verhaltenskodex im virtuellen Raum entsprechen wird.¹⁰²⁵ Die Schaffung von Synergieeffekten durch netzwerkübergreifende Kommunikation dieser Art kann mit Sicherheit auf natürliche Grenzen stoßen, wie zum Beispiel geringe Motivation oder/und mikropolitische Überlegungen der Netzwerkakteure. In Hinblick auf die Regulierung dieser Dynamik von hoch kohäsiven abgeschlossenen Gruppen werden zahlreiche Maßnahmen empfohlen, die von Konfliktmanagementtraining¹⁰²⁶ bis Mentorenkonzepten¹⁰²⁷ reichen und in erster Linie Teamentwicklungs- und Teamtrainingsaktivitäten fordern. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Konzepte nicht detaillierter erläutert.

Die Forderung netzwerkübergreifender Kommunikation zwischen den in den Terminologieentstehungsprozess involvierten Mitarbeiter soll in Hinblick auf die Netzwerkkonsolidierung vorgenommen werden: Der Fokus richtet sich dabei auf die Einbettung der unverbundenen Akteure. Diese Vorhaben implizieren die Schaffung innenarchitektonischer Gestaltung, Einrichtung für alle zugänglicher „Meeting Points“ und Regenerationszonen (z.B. Cafeterias), die eine informale Interaktion sowohl zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen als auch zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche ermöglichen sollen.¹⁰²⁸

Darüber hinaus kann vor dem Hintergrund dieser Überlegungen eine konsolidierende Wirkung einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur postuliert werden. Eine eindeutige Artikulierung der Ziele und Vorteile der Vernetzung soll auch in den Richtlinien und der Unternehmensvision ihren Niederschlag finden. Jedes Netzwerk würde nachhaltig an Homogenität gewinnen, wenn die Akteure dieses gemeinsame Ziel als Basis für ihre Interaktion gewinnen würden. Wenn angenommen wird, dass Kommunikationsbarrieren gerade da entstehen, wo es an Netzwerkkompetenz fehlt, dann erscheint es nachvollziehbar, dass eine eingreifende Managementhandlung die Prozesse der Sozialisierung beeinflussen soll. Jede

¹⁰²³ Vgl. Schulz von Thun (2005); Rosen et al. (2007), S. 262.

¹⁰²⁴ Vgl. North et al. (2000), S. 60.

¹⁰²⁵ Vgl. Frost/Holzwarth (2001).

¹⁰²⁶ Vgl. Kieser/Kubicek (1992).

¹⁰²⁷ Vgl. Cross/Parker (2004), S. 82.

¹⁰²⁸ Vgl. Herter (1998); North et al. (2000).

organisationsstruktur- und somit netzwerkstrukturmodifizierende Maßnahme soll in Hinblick auf die Qualität der Sozialisierung überprüft werden. Dies erweist sich darüber hinaus von Bedeutung, weil eine hohe Anzahl der netzwerkkompetenten Akteure im Unternehmensnetzwerk die Wissensfreundlichkeit der Unternehmenskultur exponentiell erhöht. Die jüngere Unternehmenskulturforschung orientiert sich in diesem Zusammenhang an den in Kapitel 5 erläuterten Leitlinien des Wissensmanagements¹⁰²⁹ und geht dabei vor allem von der Prämisse aus, dass jeder Einfluss auf die Unternehmenskultur evolutionär ausgeübt werden muss, so dass jede Änderung dialektisch stattfindet.¹⁰³⁰

In Hinblick auf die Optimierung des Terminologienetzwerks für das Fallbeispiel Terminologie-management soll betont werden, dass es sich in diesem Fall um ein Routinenetzwerk handelt. An dem vorliegenden Beispiel lässt sich allerdings darstellen, dass kein Netzwerk einer in theoretischen Auslegungen definierten Netzwerkform entspricht. Bei einem reinen Routinenetzwerk wird empfohlen, die ganze Arbeit aus dem Netzwerk in Systeme, Prozesse und Arbeitsabläufe umzulagern und die schwachen Beziehungen zu unterstützen.¹⁰³¹ Das Terminologienetzwerk stellt zwar ein Routinenetzwerk dar, ist allerdings auf eine netzwerkübergreifende Kommunikation angewiesen: Die in Kapitel 5 geschilderte Notwendigkeit der Explizierung impliziten Wissens im Laufe der Terminologieabstimmung weist unmittelbar darauf hin, dass solche Abstimmungsprozesse nicht vollkommen automatisiert werden können. Darüber hinaus soll eine analytische Betrachtung der Tatsache Rechnung tragen, dass eine nachhaltige Netzwerkoptimierung die Mutation der Netzwerkform auslösen kann. Durch eine neue strategische Ausrichtung und steigende Effektivität kann ein Routinenetzwerk viel mehr schwache Beziehungen bzw. externe Kontakte gewinnen und dadurch zu einem modularen Netzwerk mutieren.

¹⁰²⁹ Vgl. Killich/Kopp (2007), S. 106.

¹⁰³⁰ Vgl. Schein (2000).

¹⁰³¹ Vgl. Cross et al. (2005).

Schlussbetrachtung

FAZIT

Die vorliegende Arbeit widmete sich der Erfassung von WAS-, WARUM- und WIE-Dimensionen des I-K-W-Managements und Möglichkeiten der Optimierung dieses Konzepts. Unter der Prämisse einer grundlegenden Kohärenz von Information, Kommunikation und Wissen konnte demonstriert werden, wie die Netzwerkkonzepte diesen Integrationsversuch befruchten.

So wurde im ersten Kapitel aufgezeigt, dass Wissen und Organisation als soziale Phänomene betrachtet werden sollen, die sich als Vernetzung von Informationen manifestieren lassen. Dadurch dass Wissen in Organisationen einen kollektiven Charakter aufweist, ist jede Organisation auf die Interaktion von sozialen Gruppen, d. h. auf die Kommunikation angewiesen. Die Annahme, dass die Kommunikation im Unternehmen (in einer Organisation) über soziale Netzwerke erfolgt, erwies sich ausschlaggebend für die These, dass jede Organisation auf die Netzwerkkommunikation angewiesen ist. Diese Feststellung war wiederum entscheidend für die Ableitung des Zusammenhangs zwischen Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement. Da Wissensmanagement nur im Rahmen einer Organisation (eines Organisationssystems) denkbar ist, konnte mit dem obigen Gedankengang belegt werden, dass Wissensmanagement auf Kommunikation in sozialen Netzwerken (Vernetzung) angewiesen ist. Das Netzwerkphänomen erschien somit der entscheidende Grund zu sein, warum in der vorliegenden Untersuchung die Rede stets vom integrativen Konzept des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements ist.

Im zweiten Kapitel wurde aufgezeigt, inwieweit die allgegenwärtige Vernetzung zum Globalisierungsphänomen erklärt werden kann. Das Konzept des I-K-W-Managements, das sich weitgehend auf das Vernetzungsparadigma ausrichtet, bekam dabei eine unmittelbare Legitimationsgrundlage.

Auf der Makroebene wurde festgehalten, dass sich die Notwendigkeit der Einführung und Optimierung des I-K-W-Managements aus der permanenten Änderung der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, oder genauer gesagt aus dem Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ergibt. Entscheidend erwies sich dabei die weitere Feststellung auf der Mesoebene, dass das Unternehmenshandeln immer stärker von der Interaktion zwischen externen und internen Netzwerken bestimmt wird. Das Vernetzungsphänomen wurde somit aus der Makro- in die Mikroperspektive überführt, indem die Dualität der formalen Strukturen und informaler Personennetzwerke in einer Organisation verdeutlicht wurde. Dieser Perspektivenwechsel hat es ermöglicht, den emergenten Charakter von Organisationsstrukturen zu unterstellen und die Mikroebene des Netzwerkphänomens in einem phänomenologischen Kontext zu betrachten.

Darauf aufbauend erschien es möglich, in Kapitel 3 nach Erfolgsfaktoren bei der Optimierung des integrierten Konzepts des I-K-W-Managements auf der Mikroebene, d. h. in dem Wechselspiel von formalen Strukturen und informalen Netzwerken zu suchen. Abgeleitet von dem interaktiven Kommunikationsverständnis wurde in diesem Zusammenhang der Begriff der Unternehmenskultur ausschlaggebend, die als komplexer Kommunikationsprozess konzipiert wurde.

Entscheidend erwies sich dabei das Konzept der netzwerkorientierten wissensfreundlichen Unternehmenskultur, der ein emergenter Charakter zugeschrieben wurde. Der diese Emergenz konstituierende Übergang von der Mikro- zur Makroebene bzw. von der sozialen Situation einzelner Akteure (Mitarbeiter) zu dem kollektiven Phänomen (der netzwerkorientierten Unternehmenskultur) wurde anhand der aufgestellten Transformationsregel erklärt. Im Sinne der einfachen Transformationsregel wurde die These belegt, dass das kollektive Phänomen einer wissenstransferfreundlichen, netzwerkorientierten Unternehmenskultur, an der alle Akteure (Mitarbeiter) aktiv partizipieren, erst dann bestehen kann, wenn die Teilnehmer die Netzwerkkompetenz teilen und ihre Handlungen durch Netzwerkkommunikation koordinieren.

Alle Einflussfaktoren des I-K-W-Managements ließen sich darauf aufbauend sowohl auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene durch Netzwerkorientierung konstituieren. Während auf der individuellen Ebene die wichtigsten Einflussfaktoren als Interdependenz zwischen netzwerkübergreifender Kommunikation, Entwicklung der als Metakompetenz postulierten Netzwerkkompetenz, Vertrauen und Motivation identifiziert wurden, wurde auf der organisatorischen Ebene die marktorientierte Dezentralisierung als organisatorisches Strukturmuster erkannt, das auf den Prozess der netzwerkorientierten Unternehmenskultur eine kohäsive Wirkung ausübt. Gerade dieses Konstrukt wurde in seiner Komplexität zum strategischen Erfolgsfaktor von Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement erklärt.

Das unmittelbare Anliegen dieser Arbeit war dabei, aufzuzeigen, dass die Einführung von jedem Konzept im Rahmen des I-K-W-Managements auf eine integrative Lösung angewiesen ist. Die Tatsache, dass alleine die Implementierung eines Wissensmanagementsystems noch keine Lösung für die existierenden Kommunikationsprobleme bieten kann und keine Garantie für die Verwandlung der transferierten Informationen in Wissen, wurde in Hinblick auf die Analyse der Erfolgsfaktoren eines integrativen Konzepts des I-K-W-Managements in Kapitel 4 belegt. Während es auf der *strategischen* Ebene darauf ankommt, alle Voraussetzungen in Hinblick auf die Unternehmenskultur und Organisationsstruktur in Betracht ziehen zu können, stehen auf der *operativen* Ebene konsequente Schritte der Umsetzung von Maßnahmen des I-K-W-Managements im Mittelpunkt. Die sorgfältige Erfassung des Ist-Zustandes, die Identifikation der netzwerkkompetenten Experten und die darauf basierende Optimierung der Kommunikationsprozesse spiegelt sich in der Veränderung des Zusammenhangs zwischen Organisationsstruktur und Unternehmenskultur wider. Diese soll ihre Entsprechung in der

Schaffung der motivationsbezogenen Anreize finden und der Einführung und Anwendung von Instrumenten/Tools des I-K-W-Managements zu Grunde liegen.

Es wurde auf der Basis dieser These davon ausgegangen, dass eine konsequente Ausrichtung jeder Umsetzungsphase auf die konsolidierenden Merkmale einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur als ein kritischer Erfolgsfaktor auf der operativen Ebene begriffen werden kann. Die Auseinandersetzung mit strategischen und operativen Erfolgsfaktoren des I-K-W-Managements und den Fragen einer konkreten Umsetzung theoretischer Konzepte mündete somit in die Suche nach einem umfassenden Konzept der Ist-Analyse. Diese wurde als eine fundamentale Grundlage für die Optimierung des I-K-W-Managements erklärt.

Von primärem Interesse waren in diesem Zusammenhang die Fragen, inwieweit das theoretische Konstrukt der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur und vor allem die Ausprägung der anderen Kohäsionsfaktoren wie Netzwerkkompetenz, netzwerkübergreifende Kommunikation, Vertrauen und Motivation im Rahmen einer Ist-Analyse festzuhalten sind. Es war gleichzeitig die Frage, inwieweit die Kommunikationsflüsse in einer Organisation dem Bedarf, d. h. dem Potenzial angemessen gestaltbar und inwieweit die Kommunikationsbarrieren und Wissenstransferproblematik identifizierbar sind. Diese Fragen bildeten die Grundlage für die Einführung der analytischen Netzwerkperspektive in Kapitel 6.

Um den Vorwurf der mangelnden Kontextbezogenheit der theoretischen Argumentation zu vermeiden, wurden die Untersuchung der Kohäsionsfaktoren der netzwerkorientierten Unternehmenskultur in Hinblick auf deren Interdependenz an einem konkreten Beispiel in Kapitel 5 vorgenommen. Als Fallbeispiel wurde die Problematik des Terminologiemanagements im Bereich After Sales bei der VW AG analysiert. Ein fundamentaler Vorteil dieses Forschungsfeldes liegt in erster Linie darin begründet, dass Terminologiemanagement gerade die Entstehung der Unternehmenssprache thematisiert und sich aus der Perspektive des I-K-W-Managements betrachten lässt. Die Erfassung des Ist-Zustandes des I-K-W-Managements fängt dabei mit der Sprache an, oder anders formuliert genau da, wo der Ursprung jeder Problematik gesucht werden soll.

Es ließ sich vor diesem Hintergrund Folgendes behaupten: Während in der jüngeren Vergangenheit die Terminologearbeit dominierte, soll sich die Aufmerksamkeit des Unternehmens inzwischen viel mehr der strategischen Integration der Terminologearbeit in das Terminologiemanagement und des Terminologiemanagements in das I-K-W-Management zuwenden. Terminologiemanagement wurde somit als ein Teil des I-K-W-Managements betrachtet. Das konkrete Beispiel der Einführung des „Terminologiemanagementprojektes bei der VW AG“ wurde vor diesem Hintergrund analysiert und die Mängel in der Zielsetzung bzw. die Substitution des Ziels der „Schaffung der Verständigung“ mit dem Ziel „Schaffung der Textverständlichkeit“ wurden kritisiert: Während die klassische Terminologearbeit auf die Bedeutungsebene der verbalen Interaktion abzielt, will das Terminologiemanagement die strategische Ausrichtung kontinuierlich gezielt weiterentwickeln. Terminologiemanagement

geht als Teil des I-K-W-Managements weit über das traditionelle Verständnis von deskriptiver, präskriptiver, systematischer und funktioneller Terminologiarbeit hinaus, indem Informations- und Wissensaustausch und Schaffung der Verständigung auf allen Kommunikationsebenen im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen.

Darüber hinaus wurde der Versuch unternommen, ein nachhaltiges und praktikables Terminologiemanagementkonzept zu erarbeiten, das sich auf die sprachliche Wertschöpfung konzentriert. Im Rahmen der Ist-Analyse ließen sich dabei auf der inhaltlich-konzeptionellen und organisatorischen Ebene einige Mängel feststellen, die allerdings nur deskriptiv erfasst werden konnten. Die Untersuchung der Prägung der Unternehmenskultur sowie eines Zusammenhangs zwischen individuellen und Organisationsebenen in Hinblick auf die Optimierung des Terminologiemanagements konnte nicht vorgenommen werden. Es stellte sich nun die Frage, inwieweit auf der Basis einer analytischen Vorgehensweise auf konkrete, personenbezogene Optimierungsschritte geschlossen werden kann. Dieser Frage wurde in Kapitel 6 nachgegangen.

Das Hauptanliegen des sechsten Kapitels war aufzuzeigen, dass die Methode der sozialen Netzwerkanalyse durchaus dazu fähig ist, für die Optimierung des I-K-W-Managements eingesetzt zu werden. Dabei wurde deutlich, dass diese analytische Vorgehensweise nicht auf ein Instrument der Evaluierung von Möglichkeiten einer technischen Lösung reduziert werden darf. Gerade weil moderne Wissensmanagementkonzepte einer Tiefe bedürfen, die sich über die Einbeziehung kulturanthropologischer und unternehmenskultureller Dimensionen erreichen lässt, darf die empirische Betrachtung informaler Organisationsstrukturen mittels einer sozialen Netzwerkanalyse nicht in der Installation einer technischen Lösung gipfeln. Vielmehr soll diese Forschungsmethode dazu beitragen, eine fundierte Bestandsaufnahme über die laufenden Prozesse zu vermitteln und darüber hinaus aus einer eher diachronischen Perspektive eine Aussage über die zukünftige Entwicklung zu machen.

Die Vorstellung der vielen Komplexitätsebenen der Methode der Netzwerkanalyse bestätigte die These, dass die analytische Erfassung der internen Unternehmensnetzwerke eine wesentliche Orientierungshilfe bei fassettenreichen Fragen in Hinblick auf die Optimierung des I-K-W-Managements sein kann. Die Untersuchung der Ausprägung der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur griff dabei auf das Mikro-Makro-Paradigma zurück. Das Hauptaugenmerk wurde vor allem den relationalen und strukturellen Eigenschaften der individuellen Akteure einerseits und des Gesamtnetzwerks andererseits gewidmet. Dieses Konstrukt wurde der Hypothesenbildung in Hinblick auf die Ausprägung der Kohäsionsfaktoren einer netzwerkorientierten Unternehmenskultur zu Grunde gelegt. Die quantitative Netzwerkanalyse wurde dabei um die mit qualitativen Fragestellungen ergänzt. Die Überprüfung der Forschungshypothesen hatte zum Ziel, einen fundierten Interpretationsrahmen zu schaffen, um die Ableitung der Optimierungsschritte in Kapitel 7 zu ermöglichen.

Im siebten Kapitel wurden die Forschungshypothesen statistisch überprüft und die mehrfach postulierte Interdependenz der formalen und informalen Strukturen empirisch bestätigt. Im

Rahmen der Hypothesenprüfung ließen sich die aufgestellten Kohäsionsfaktoren netzwerkorientierter Unternehmenskultur verifizieren und im Kontext eines konkreten Fallbeispiels kommentieren. Die Überprüfung der Forschungshypothesen zeigte in erster Linie auf, dass das Konzept der Netzwerkkompetenz legitim war und für die Interpretation der Ergebnisse der Netzwerkanalyse instrumentalisiert werden konnte. Alle im theoretischen Teil der Arbeit aufgestellten Konzepte bezüglich der wichtigsten Einflussfaktoren des I-K-W-Managements ließen sich vor diesem Hintergrund in einen ganzheitlichen Interpretationsrahmen auf der individuellen (Mikro) und Organisationsebene (Makro) überführen und interpretieren.

Die Netzwerkanalyse lässt sich als eine Methode kennzeichnen, die sowohl die Dynamik sozialer Einbettung als auch die der Emergenz berücksichtigt. Sie offenbart dabei tiefgreifende Einflussmöglichkeiten der Unternehmenskultur und ermöglicht, die relevanten greifbaren Größen für zielgerichtete Handlungen herauszukristallisieren. Eine abstrakte Forderung der Optimierung des I-K-W-Managements konnte vor diesem Hintergrund in konkrete Handlungsschritte überführt werden.

Zusammenfassend konnten die wichtigsten Schlussfolgerungen dieser Arbeit wie folgt skizziert werden: Obwohl die Netzwerkkonzepte zu Recht immer mehr Aufmerksamkeit in der Literatur genießen und fundiert werden, wäre es falsch davon auszugehen, je mehr Vernetzung in einem Unternehmen gefordert wird, desto besser ist das. Vielmehr bedarf jede Initiative, die im Rahmen des integrierten I-K-W-Managements in Frage kommt, der Einbeziehung einer unternehmenskulturellen Komponente. Die Analyse der informalen Netzwerkstruktur erlaubt eine Aussage über die Intensität und Qualität der Prozesse der Informations- und Wissensaustausches, zeigt die Ursachen der Kommunikationsproblematik und bestimmt den Vernetzungsgrad, der einer bestimmten Zielerreichung angemessen ist.

Im Rahmen der Kritik der Netzwerkanalyse kann allerdings behauptet werden, dass diese Methode nur eine statische Bestandsaufnahme eines dynamischen und sich intensiv ändernden Prozesses wäre und somit nur einen kurzfristigen Nutzen bringen könnte. Um diesen Vorwurf zu relativieren, wird in diesem Kontext vorausgesetzt, dass netzwerkanalytische Daten als Grundlage für langfristiges strategisches Handeln betrachtet werden sollen. Die Voraussetzung dafür ist das Wissen, wie die durch die Netzwerkanalyse identifizierten Probleme zu behandeln sind und wie die Netzwerke optimiert werden können.

Die soziale Netzwerkanalyse kann als Grundlage für Prozesserschaffung und Prozessoptimierung genutzt und als ein Instrument des Wissenscontrollings erfasst werden: Eine einmalige Erfassung der potenziellen Wissensträger im Rahmen der sozialen Netzwerkanalyse kann gerade bei dynamischen und instabilen Netzwerken als Basis für eine *nachhaltige* Wissensweitergabe (Transfer) beim Ausscheiden führender Expertennetzwerkmitglieder dienen. Gerade für die Schaffung von Synergieeffekten im Sinne der Prozessoptimierung bietet die soziale Netzwerkanalyse die Möglichkeit, das

unausgeschöpftes Potenzial der identifizierten „netzwerkcompetenten“ Experten (Wissensträger) zu nutzen, indem deren Rolle als die von „Multiplikatoren“ definiert und unterstützt wird.

Für die Optimierung des Terminologiemanagements im konkreten Fallbeispiel wurden die Handlungsempfehlungen erarbeitet, die dem zeitlichen Status quo angemessen waren. Wenn allerdings Änderungen wie die globalisierungsbedingte Kooperationsnotwendigkeit im Rahmen der Initiative der Europäischen Union relevant werden, lassen sich die Handlungsempfehlungen dementsprechend erweitern. Das Projekt OASIS impliziert vor allem die Notwendigkeit, einen gemeinsamen Wissenskontext zu schaffen, in dem das relevante Wissen schnell kommuniziert wird und gemeinsame Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden.

In Hinblick auf diese Herausforderung kann eine soziale Netzwerkanalyse auf zwei Ebenen vorgenommen werden: intern und extern. Intern würden im ersten Schritt die Beziehungen zwischen den im bereits erstellten Workflow der sprachlichen Wertschöpfungskette vordefinierten Abteilungen erfasst. Extern würden im zweiten und dritten Schritt die Informationsflüsse und Wissensaustausch zwischen VW und der Marke Audi zusammengefasst, die schon im Vorfeld der Untersuchung (während der statischen Ist-Analyse) beobachtet wurden und in die sprachliche Wertschöpfungskette auch integriert sind. Auf diese Weise würde sich die Netzwerkanalyse auf die intrakulturelle Ebene verschieben. Darauf aufbauend kann die Netzwerkanalyse im dritten Schritt auf die interkulturelle Ebene erweitert werden: Hier wird zunächst der zentralen Frage nachgegangen, inwieweit und wie sich das Terminologienetzwerk auch bis ins Ausland erweitern lässt.

AUSBLICK

Im Ausblick zu vorliegender Arbeit sollen die weiteren Perspektiven vorgestellt werden, die aus der Sicht des Autors die weitere Forschung bereichern würden. In erster Linie soll die Erweiterung der methodischen Perspektive angesprochen werden. So wird in der jüngeren netzwerktheoretischen Literatur die Forderung nach der „Triangulation“ qualitativer und quantitativer Methoden in der Netzwerkanalyse laut.¹⁰³² Mit dem aus dem Gebiet der Geodäsie entstammenden Begriff bezeichnen die Autoren die Kombination von unterschiedlichen Methoden (qualitativen und quantitativen zugleich), durch die eine umfassendere und präzisere Erkenntnisgrundlage gewonnen und ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn realisiert werden kann.

Darüber hinaus kann bei der Untersuchung des I-K-W-Managements die Erweiterung des Mikro-Makro-Paradigmas vorgenommen werden. Dies gilt insbesondere für den Netzwerkvergleich in Hinblick auf die Ausprägung der Netzwerkorientierung der Unternehmenskultur. Dieses Vorhaben kann erst dann realisiert werden, wenn relationale und strukturelle Parameter eines Netzwerks mit denen eines anderen Netzwerks verglichen werden.

Ein sehr breites und perspektivenreiches Forschungsfeld lässt sich vor allem im Bereich netzwerkorientierter Unternehmenskultur feststellen. Das Konzept der netzwerkorientierten Unternehmenskultur lässt sich zum Beispiel als Voraussetzung für die kreativen Prozesse

¹⁰³² Franke/Wald (2006), S. 153-175.

begreifen, die einen immer größeren Stellenwert bei der Innovationsforschung bekommen. Wenn die kreativen Prozesse gerade an der Schnittstelle zwischen Individuen, sozialen Systemen (Umfeld) und kulturellen Systemen (Domäne) entstehen¹⁰³³, lässt sich die netzwerkorientierte Unternehmenskultur gerade als die Domäne konzipieren, die jedem Individuum Normen und Regeln vermittelt. Netzwerkorientierte Unternehmenskultur schafft somit den Kontext, in dem ein Individuum seine Kreativität entfaltet und neues Wissen entwickelt. Der Kontext der netzwerkorientierten Unternehmenskultur definiert gleichzeitig den Mechanismus, nach dem die kreative Tätigkeit durch das soziale Umfeld bewertet und dadurch legitimiert wird. So kann in Anlehnung an Csikszentmihalyi (1999) argumentiert werden, dass Innovation als Ergebnis kreativer Prozesse da entsteht, wo die Vernetzung stattfindet, sei diese als Überlappung mehrerer kultureller Einflüsse entstanden, die zum Beispiel die italienische Renaissance geprägt haben, oder hätte sich als Vermischung unterschiedlicher sozialer Klassen ergeben, die in Zeiten sozialer Unruhen oft einen Anstoß für neue Trends gibt.

Von besonderem Interesse für die zukünftige Forschung in einem interkulturellen Bereich wäre die netzwerkanalytische Untersuchung des Phänomens Keiretsu. Dessen Rolle in Zusammenhang mit dem in dieser Arbeit konzipierten Verständnis der netzwerkübergreifenden Kommunikation könnte den Gegenstand einer kulturvergleichenden Analyse bieten. In erster Linie würde sich natürlich die Frage stellen, inwieweit sich dieses Konzept netzwerkanalytisch auf der Mikro- und Makroebene nachvollziehen lässt.

Die weitere Forschung kann sich um die Erweiterung des Konzepts des I-K-W-Managements um die interkulturelle Dimension bemühen. Ein Übergang in den Bereich interkulturellen Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements würde sich in diesem Zusammenhang anbieten und ein enormes Forschungspotenzial eröffnen. Die Probleme und Herausforderungen des interkulturellen I-K-W-Managements würden sich in erster Linie auf die Ausprägung der Netzwerkkompetenz im interkulturellen Kontext beziehen. Die Prägung der Unternehmenskultur und der Stellenwert der Netzwerkorientierung würden sich nur in einem sozialhistorischen Kontext und aus dem wirtschaftlich-gesellschaftlichen Zusammenhang (formuliert als Wirtschaftsstil) erklären lassen:

„There are essential linkages between economic and organizational practices and the institutional infrastructures of a region or a society.“¹⁰³⁴

Besonders aussagekräftig wäre vor diesem Hintergrund die Untersuchung der Gestaltung des I-K-W-Managements innerhalb einer kollektivistischen und einer individualistischen Kultur.¹⁰³⁵ Schneider (1996: 29) zum Beispiel weist in ihren Werken darauf hin, dass die gelungene Kommunikation auf der Basis der Beseitigung der Kommunikationsbarrieren als Voraussetzung lokaler Wissensproduktion verstanden werden soll. Dabei wird unter gelingender Kommunikation nicht nur die technische Dimension verstanden oder die

¹⁰³³ Vgl. Csikszentmihalyi (1999).

¹⁰³⁴ Vgl. Powell/Smith-Doerr, (2003), S. 370.

¹⁰³⁵ Vgl. Xiao/Tsui (2007).

Infrastruktur, die eine zunehmende Entbindung von Räumlichkeiten erlaubt, sondern vielmehr die problemlose Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen kognitiven Strukturen und unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Die Fragen der Multikulturalität, Kognitionsforschung und Dissensforschung rücken somit in den Mittelpunkt des Wissensmanagementkonzepts.¹⁰³⁶

Die zukünftige Forschung kann darüber hinaus von der Prämisse ausgehen, dass Vertrauen als prägendste Komponente der Unternehmenskultur von den wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig ist. Soziale Netzwerke und die Organisationsstrukturen in Kombination mit kulturbedingten Traditionen, Routinen und Normen schaffen die Grundlagen für den Aufbau und den Erhalt von Vertrauen und Solidarität. Ein wichtiger Ansatzpunkt in diesem Zusammenhang wäre das Konzept der Vertrauensradien von Fukuyama (1995). Dieses bezieht sich auf das Strong/Weak-Ties-Paradigma und setzt die starken Beziehungen, die sich vorwiegend innerhalb von Familien- und Verwandtschaftsbeziehungen entwickeln, mit „Low-Trust Societies“ in Verbindung. Die schwachen Beziehungen dagegen greifen auf breit gefächerte Beziehungsnetzwerke zurück und lassen sich in „High-Trust Societies“ als Grundlage für wirtschaftliches Handeln definieren.

Der Begriff der wissensfreundlichen Unternehmenskultur wird je nach dem kulturellen Kontext eine unterschiedliche Prägung haben. So wird in europäischen Kulturen das Lernverhalten individualistisch geprägt, während im asiatischen Lern- und Lehrkontext die Wissensteilung traditionell verankert ist.¹⁰³⁷

Genauso große Unterschiede lassen sich in der Wahrnehmung der Hierarchisierung des Unternehmens erkennen.¹⁰³⁸ Das implizite Wissen ist die Wissensart, die durch den kulturellen Hintergrund am meisten beeinflusst werden kann.¹⁰³⁹ Die kulturelle Färbung des impliziten Wissens hat somit Auswirkung auf die Effektivität des Wissenstransformationsprozesses.¹⁰⁴⁰ Das Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen hat einen nachgewiesenen Einfluss auf die Effektivität des Wissenstransfers: Es wird betont, dass Wissensnetzwerke oftmals ihr Ziel verfehlen, weil unterschiedliche kulturelle Hintergründe nicht berücksichtigt werden.¹⁰⁴¹ Solche netzwerkanalytischen Begriffe wie Netzwerkredundanz und Zentralisierungsgrad zum Beispiel würden in so einem kulturvergleichenden Kontext einen neuen Stellenwert bekommen.

¹⁰³⁶ Vgl. Zhu (2004).

¹⁰³⁷ Vgl. Ribiere/Sitar (2003), S. 41.

¹⁰³⁸ Vgl. Fliaster (2003) in Anlehnung an Triandis (2000).

¹⁰³⁹ Vgl. Bendt (2000).

¹⁰⁴⁰ Vgl. Bhagat et al. (2002), S. 204 ff.

¹⁰⁴¹ Vgl. Weissenberger-Eibl/Spieth (2006), S. 61 ff.

TABELLENVERZEICHNIS:

TABELLE 1: WISSENSZIELE NACH PROBST ET AL. (2003)	37
TABELLE 2: DYNAMIK DER VERÄNDERUNG DER MERKMALE DER ORGANISATIONSFORMEN	65
TABELLE 3: MARKT VS. HIERARCHIE	67
TABELLE 4: STRUKTURDIMENSIONEN ZUR BESCHREIBUNG FORMALER UNTERNEHMENSSTRUKTUREN	72
TABELLE 5: DAS COMMUNITIES-KONTINUUM	82
TABELLE 6: BARRIEREN DES WISSENSMANAGEMENTS	87
TABELLE 7: FASSETTEN DER HANDLUNGSKOMPETENZ	99
TABELLE 8: ARTEN DER MITARBEITERBINDUNG	122
TABELLE 9: ORGANISATORISCHE GESTALTUNGSMUSTER	130
TABELLE 10: GEGENÜBERSTELLUNG DER STRUKTURMERKMALE ORGANISATORISCHER GESTALTUNGSMUSTER	134
TABELLE 11: GEGENSTAND DER TERMINOLOGIEARBEIT	165
TABELLE 12: KLASSIFIKATION DER KOMMUNIKATIONSPROBLEME	169
TABELLE 13: STRATEGISCHE ZIELE UND AUFGABEN DES TERMINOLOGIEMANAGEMENTS	177
TABELLE 14: MONETÄR QUANTIFIZIERBARE EINFLUSSGRÖSSEN DURCH DIE EINFÜHRUNG EINES PROJEKTES IM RAHMEN DES TERMINOLOGIEMANAGEMENTS	183
TABELLE 15: ERFASSUNG DER MONETÄR QUANTIFIZIERBAREN NUTZEN DER PROJEKTE IM RAHMEN DES TERMINOLOGIEMANAGEMENTS. BEISPIEL DER DARSTELLUNG DER KOMMUNIKATIONSPROBLEMATIK ...	184
TABELLE 16: NICHT-MONETÄR QUANTIFIZIERBARE EINFLUSSGRÖSSEN DURCH DIE EINFÜHRUNG EINES PROJEKTES IM RAHMEN DES TERMINOLOGIEMANAGEMENTS	186
TABELLE 17: URSPRÜNGLICHE ZIELSETZUNG DES „TERMINOLOGIEMANAGEMENTPROJEKTES BEI DER VW AG“	192
TABELLE 18: EBENEN DER NETZWERKANALYSE. TYPOLOGIE NACH JANSEN (2002) UND BURT (1992) ...	210
TABELLE 19: GRUNDBEGRIFFE DER NETZWERKANALYSE	211
TABELLE 20: ZUSAMMENFASSUNG DER NETZWERKANALYTISCHEN PARAMETER AUF DER NETZWERKEBENE	220
TABELLE 21: ZUSAMMENFASSUNG DER NETZWERKANALYTISCHEN PARAMETER AUF DER AKTEUREBENE	222
TABELLE 22: ARCHETYPEN SOZIALER NETZWERKE	238
TABELLE 23: HYPOTHESE 3. NETZWERKKOMPETENZ	256

ABBILDUNGSVERZEICHNIS:

ABBILDUNG 1: VOM ZEICHEN ZUM WISSEN	12
ABBILDUNG 2: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN WISSEN, INFORMATION UND LERNEN	18
ABBILDUNG 3: ÜBERBLICK ÜBER DIE DISZIPLINEN UND FORSCHUNGSRICHTUNGEN, DIE DIE ENTSTEHUNG DES WISSENSMANAGEMENTS NESTEN	24
ABBILDUNG 4: THEORIEENTWICKLUNG DES WISSENSMANAGEMENTS	27
ABBILDUNG 5: DAS KONZEPT DES WISSENSMANAGEMENTS NACH SCHUEPPEL (1996)	29
ABBILDUNG 6: FORMEN DER WISSENSUMWANDLUNG	31
ABBILDUNG 7: BAUSTEINE DES WISSENSMANAGEMENTS	32
ABBILDUNG 8: DAS KONZEPT DES WISSENSMANAGEMENTS NACH NORTH (2002)	33
ABBILDUNG 9: GEGENÜBERSTELLUNG VON NETZWERK- UND PROZESSORIENTIERTEN WISSENSMANAGEMENTMODELLEN	36
ABBILDUNG 10: BEREICHE DER ENTSTEHUNG VON DEFIZITEN DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION ...	46
ABBILDUNG 11: STRUKTUR DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	48
ABBILDUNG 12: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN WISSEN UND KOMMUNIKATION	50
ABBILDUNG 13: ENTSTEHUNG EINES INTEGRIERTEN KONZEPTS DES I-K-W-MANAGEMENTS	51
ABBILDUNG 14: ENTSCHEIDUNGS- UND FINANZIELLE EIGENTUMSRECHTE IN NETZWERKEN UND UNTERNEHMEN (NOOTEBOOM 1999)	66
ABBILDUNG 15: ZENTRIPETALE UND ZENTRIFUGALE KRÄFTE, DIE DIE KOHÄSION DER UNTERNEHMENSKULTUR AUSMACHEN	94
ABBILDUNG 16: DAS GRUNDMUSTER DER TRANSFORMATION INDIVIDUELLER EFFEKTE IN KOLLEKTIVE PHÄNOMENE	94
ABBILDUNG 17: DYNAMIKEN DER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR (ENTSTEHUNGSKONTEXT DER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR)	96
ABBILDUNG 18: ENTSTEHUNG DES KONZEPTS VON NETZWERKKOMPETENZ	105
ABBILDUNG 19: NETZWERKORIENTIERTE UNTERNEHMENSKULTUR ALS EINFLUSSFAKTOR DES I-K-W- MANAGEMENTS. AUFBAU DES KONZEPTS	106
ABBILDUNG 20: NOTWENDIGKEIT DER ERKLÄRUNG EINER TIEFENSTRUKTUR IN DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN EINFLUSSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR	108

ABBILDUNG 21: ABLEITUNG DES KONZEPTS DER NETZWERKKOMMUNIKATION.....	112
ABBILDUNG 22: VIER DIMENSION SOZIALER INTEGRATION.....	115
ABBILDUNG 23: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN MOTIVATION UND VERTRAUEN ALS ERFOLGSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR.....	126
ABBILDUNG 24: EINFLUSSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR.....	127
ABBILDUNG 25: EINFLUSSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR AUF DER PERSÖNLICHEN EBENE. DETAILLIERTE VERSION.....	128
ABBILDUNG 26:ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INFORMATIONSKOSTEN UND DEM VERNETZUNGSGRAD IN ORGANISATIONEN.....	134
ABBILDUNG 27: ERFOLGSFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR.....	137
ABBILDUNG 28: RISIKOFAKTOREN EINER NETZWERKORIENTIERTEN, WISSENSFREUNDLICHEN UNTERNEHMENSKULTUR.....	138
ABBILDUNG 29: KONSEQUENZGEBOT ALS ERFOLGSFAKTOR DES I-K-W-MANAGEMENTS AUF DER OPERATIVEN EBENE.....	143
ABBILDUNG 30 :QUALITÄTSVERBESSERUNGSPROZESS NACH DEMING ALS GRUNDLAGE FÜR DIE OPTIMIERUNG DES I-K-W-MANAGEMENTS.....	148
ABBILDUNG 31: PROZESS DER SPRACHLICHEN VERSTÄNDIGUNG.....	157
ABBILDUNG 32: TERMINOLOGIE, INFORMATION, KOMMUNIKATION UND WISSEN.....	162
ABBILDUNG 33: TERMINOLOGIEARBEIT VS. TERMINOLOGIEMANAGEMENT.....	167
ABBILDUNG 34: UMSETZUNG DER PROJEKTE DES TERMINOLOGIEMANAGEMENTS.....	180
ABBILDUNG 35: ERFASSUNG DER MONETÄR QUANTIFIZIERBAREN NUTZEN DER PROJEKTE IM RAHMEN DES TERMINOLOGIEMANAGEMENTS. REDUZIERUNG DER ÜBERSETZUNGSKOSTEN.....	185
ABBILDUNG 36: ZIELGRUPPEN DES TERMINOLOGIEMANAGEMENTS.....	187
ABBILDUNG 37: BEISPIEL DER INSELLÖSUNGEN AUF DER METAEBENE DER KOMMUNIKATION.....	193
ABBILDUNG 38: IST-ZUSTAND. UNTERSCHIEDLICHE ZEITPUNKTE DER TERMINOLOGIEENTSTEHUNG IN MARKETING UND AFTER SALES.....	195
ABBILDUNG 39: REZIPROZITÄT UND TRANSITIVITÄT IN NETZWERKBEZIEHUNGEN.....	214
ABBILDUNG 40: STARKE UND SCHWACHE NETZWERKBEZIEHUNGEN.....	215
ABBILDUNG 41: REGELKREIS DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG: FORSCHUNGSDESIGN.....	224
ABBILDUNG 42: ZIELE DER SOZIALEN NETZWERKANALYSE ALS FORSCHUNGSMETHODE.....	226
ABBILDUNG 43: STRUKTURELLE UND RELATIONALE DIMENSIONEN DER NETZWERKANALYSE. HYPOTHESENENTWICKLUNG.....	229
ABBILDUNG 44: DIE NUTZENKURVE DER NETZWERKOPTIMIERUNG.....	236
ABBILDUNG 45: ÜBERPRÜFUNG DER FORSCHUNGSHYPOTHESEN.....	255
ABBILDUNG 46: NETZWERKKOMPETENZ UND NETZWERKPOSITION IM TERMINOLOGIENETZWERK.....	257
ABBILDUNG 47: BEZIEHUNGS-, EINFLUSS- UND PROZESSKOMPETENZ IM TERMINOLOGIENETZWERK.....	258
ABBILDUNG 48: SCHWACHE ÜBEREINSTIMMUNG ZWISCHEN RELATIONAL (INFORMAL) UND FORMAL DEFINIERTEN ROLLEN.....	259
ABBILDUNG 49: NEGATIVER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DEM STELLENWERT VON VERTRAUEN UND DER NETZWERKPOSITION.....	260
ABBILDUNG 50: BEREICHSÜBERGREIFENDE KOMMUNIKATION IM TERMINOLOGIENETZWERK.....	264
ABBILDUNG 51: HIERARCHIEÜBERGREIFENDE KOMMUNIKATION IM TERMINOLOGIENETZWERK.....	265
ABBILDUNG 52: ENTSTEHUNG STRUKTURELLER LÖCHER IM TERMINOLOGIENETZWERK.....	267

VERTRAULICHKEITSVERMERK

Diese Dissertation unterliegt den Geheimhaltungsvorschriften der Volkswagen AG Wolfsburg.

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich, dass mir die Promotionsordnung der Philosophischen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität bekannt ist, und dass

ich die Dissertation selbst angefertigt habe und alle von mir benutzten Hilfsmittel, persönlichen Mitteilungen und Quellen in meiner Arbeit angegeben sind,

mich folgende Personen bei der Auswahl und Auswertung des Materials sowie bei der Herstellung des Manuskripts unterstützt haben: Prof. Dr. Jürgen Bolten, Prof. Dr. Stefan Strohschneider, Herr Helmut Hertel,

die Hilfe eines Promotionsberaters nicht in Anspruch genommen wurde und dass Dritte weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen von mir für Arbeiten erhalten haben, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen,

dass ich die Dissertation noch nicht als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder andere wissenschaftliche Prüfung eingereicht habe und dass ich die gleiche, eine in wesentlichen Teilen ähnliche oder eine andere Abhandlung nicht bei einer anderen Hochschule als Dissertation eingereicht habe.

Berlin, den 26. November 2008

Irina I. Baeuerle (geb. Pokormyak)

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CoP	Communities of Practice
CoK	Communities of Knowledge
CSCW	Computer Supported Cooperative Work
d. h.	Das heißt
FE	Forschung und Entwicklung
I-K-W-Management	Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement
INSNA	International Society of Social Network Analysis
IT	Informationstechnologie
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KW	Kalenderwoche
TE	Technische Entwicklung
UK	Unternehmenskultur

ANHANG I: Nutzwertanalyse für das Fallbeispiel Terminologiemanagement











Nutzwertanalyse: Ermittlung der Gesamtnutzwerte

Kriterienbeschreibung					Maschinelles Lektorat + MultiTerm 7.0	
Hauptkriterium	Gewichtung Hauptkriterien	Unterkriterium	Gewichtung Unterkriterium	Max. zu erreichender Wert pro (Unter)Kriterium *	kardinale Bewertungsziffern **	Teilnutzwert
K.O.		preisgünstige Kompatibilität des Informationssystems	-		+	
Kundenzufriedenheit	25 %	Erleichterung der Kommunikation in Kauf-, Reparatur- und Wartungsprozessen	15,0 %	75	4	60
		Kundennähe und Respekt durch eine verständliche technische Sprache	10,0 %	50	4	40
Textqualität	20 %	Konsistenz	5,0 %	25	5	25
		Verständlichkeit	3,0 %	15	5	15
		Eindeutigkeit	3,0 %	15	5	15
		Knappheit der Benennungen	3,0 %	15	3	9
		Eindeutigkeit der Benennungen	3,0 %	15	4	12
		Einprägsamkeit der Benennungen	3,0 %	15	4	12
Interne Kommunikationsprozesse	15 %	Reduzierung der Missverständnisse und Fehlerinterpretationen	10,0 %	50	5	50
		Schaffung der barrierefreien Kommunikation zwischen Abteilungen	5,0 %	25	3	15
Unternehmenserscheinungsbild	15 %	Werbewirksamkeit	10,0 %	50	4	40
		Nachhaltigkeit der Sprache der technischen Dokumentation	5,0 %	25	4	20
Mitarbeiterzufriedenheit	10 %	Erhöhung der Produktivität der Mitarbeiter durch Lerneffekte	5,0 %	25	5	25
		Reduzierung der Zeitverluste wegen Absprachenaufwand	5,0 %	25	4	20
Informations- und Wissensmanagement	10 %	Reduzierung des Zeitverlustes durch den Besprechungsaufwand	5,0 %	25	5	25
		Schaffung von barrierefreien Kommunikationsprozessen zwischen Wissensträgern (Wissenstransfer)	5,0 %	25	3	15
Anwenderfreundlichkeit des Informationssystems	5 %	Bedienungsfreundlichkeit der Oberfläche	5,0 %	25	5	25
Σ Hauptkriterien	100 %	Σ Unterkriterien	100 %	500	Σ Nutzwert	423

* Wert (Unter)Kriterium = %-Satz Gewichtung x kumulierter Gesamtwert / 100 %










** Die kardinalen Bewertungsziffern sind begründet aus Erfahrungswerten. Bewertungsniveau siehe Seite 36.

ANHANG II: Hauptfunktionen der Kollaborationssoftware Expertroom

Zweck	Element/ Funktion	Beschreibung
Kommunikation	 Diskussion	Ein Meinungs-austausch zwischen mehreren Personen, der aus mehreren Themen besteht und Dateianhänge, verschachtelte Kommentare und Abstimmungen umfassen kann. Themenbesprechungen zur schneller Entscheidungsfindung können initiiert werden.
	 Posteingang	Ein spezieller Ordner, in dem E-Mails empfangen und abgelegt werden können.
	 Interkom:	Öffnet die Instant-Messaging-Funktion; bietet zeitnahe synchrone Kommunikation in Form eines öffentlichen oder privaten Chats und eine Anwesenheitsanzeige der Mitglieder.
	 Telegramm	Versenden von E-Mails an andere Mitglieder
Koordination	 Kalender	Ein einfacher Teamkalender mit Monats-, Wochen- und Listenansichten, wiederkehrenden Ereignissen und einer Funktion zur <u>Synchronisierung</u> mit Outlook (nur Plug-In).
	 Projektplan	Ein einfacher Projektzeitplan mit einem Gantt-Diagramm und, nur mit dem Plug-In, einer Funktion zur <u>Synchronisierung</u> mit Outlook. Sie können die Projektaufgaben gruppieren und filtern und den tatsächlichen Fortschritt aufzeichnen.
	 Dashboard	Übersicht über die Informationen einer oder mehrerer Datenbanken, Kalender oder Projektpläne. Dashboards können auch auf Ihrer Seite "Meine eRooms" erscheinen.
	Aufgabenverwaltung	Verteilung und Terminierung von Aufgaben zwischen den Mitgliedern. Die Koordination und Kontrolle der Aufgaben erfolgt über E-Mail. ¹⁰⁴²
	Office-/Outlook-Integration	Integration von Microsoft Office und Microsoft Outlook-Synchronisierung.
	 Suchfunktion	Volltextsuche für alle Dokumente im eRoom.
Kollaboration	 Echtzeit-Besprechung	Gemeinsame Anwendungs- und Desktop-Nutzung (WISIWYS) ¹⁰⁴³ sowie Whiteboard. Einladung mit Link zur Besprechung wird per E-Mail versendet.
	 Abstimmung	Eine Seite, auf der Stimmen abgegeben werden können. Sie können Ihrem Team eine Frage stellen, mögliche Antworten angeben, Stimmabgaben erfassen und Ergebnisse tabellarisch darstellen.
	Kommentare	Möglichkeit schriftliche Kommentare einzufügen.

¹⁰⁴² Vgl. <http://germany.emc.com/products/detail/software/eroom.htm>

¹⁰⁴³ What I See Is What You See

	 Datenbank	Eine strukturierte Sammlung von Informationen zu einem bestimmten Thema oder Zweck, beispielsweise, um Kundendaten aufzuzeichnen oder den Lagerbestand eines Buchladens zu verwalten. Diese Funktion dient der Speicherung der wichtigsten Diskussionsbeiträgen bzw. den Zusammenfassungen und gemeinsame Nutzung und Fertigstellung wichtiger Dokumente. Mithilfe einer Versionserfassung kann ein Änderungsprotokoll für jedes Dokument erstellt werden. Ein einfacher mehrstufiger Genehmigungsprozess kann konfiguriert werden, um wichtigste Beiträge abzeichnen zu können.
	 Ordner	Eine Seite, die andere Elemente enthält und in der Sie Elemente erstellen, speichern und organisieren können. eRoom Ordner sind mit Ordnern auf Ihrem Desktop oder in einem Aktenschrank vergleichbar.
	 Link	Eine Verknüpfung zu einer Datei oder einer Seite in Ihrem eRoom, zu einem anderen eRoom oder zu einer Website.
	 Notiz	Eine einfache Textseite mit Bereichen für Dateianhänge und Kommentare.
	 andere Datei	Eine beliebige Datei von Ihrem Desktop oder von einem anderen Datenträger, die Sie in Ihren eRoom aufnehmen können (zum Beispiel Microsoft Word, Excel oder PowerPoint).
	Versionsverwaltung	Für jedes Dokument wird ein Änderungsprotokoll erstellt. Möglichkeit einen mehrstufigen Genehmigungsprozess zu konfigurieren.
Awareness	E-Mail-Benachrichtigung	Erstellt automatisch Benachrichtigungen über Veränderungen im eRoom, und verschickt diese mittels einer E-Mail an die angegebene Adresse.
	 nächstes ungelesenes Element	Schaltfläche, die direkt zu einem noch nicht geöffneten Element führt.
	 Anwesende Mitglieder	Anzeige der Namen der anwesenden Mitglieder. Durch Anklicken eines Namens wird ein Chat begonnen.
	 Papierkorb	Ein Container, der gelöschte Elemente speichert, bis diese aus dem Papierkorb kopiert oder gelöscht werden oder bis der Papierkorb vom eRoom Koordinator geleert wird.
	 Online-Hilfe	Online-Hilfe der Software.

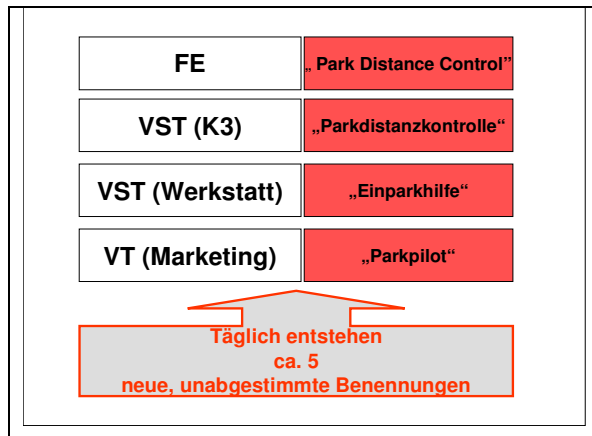
ANHANG III: Das Schreiben an die Teilnehmer der Befragung



Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Dissertation untersuche ich die Möglichkeiten der Optimierung des Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagements in VST mit dem Schwerpunkt Terminologiemanagement.

Bereits bei der Erfassung des Ist-Zustandes wurde festgestellt, dass der Terminologietransfer von der F&E-spezifischen über die mechanikerspezifische zur marketingspezifischen Ebene mit großem Absprache- und Kommunikationsaufwand verbunden ist.



Mit Ihrer Hilfe können wir die Zusammenarbeit optimieren. Dazu ist es wichtig, die Mitarbeiter in Ihrer Abteilung zu befragen, die mittelbaren oder unmittelbaren Einfluss auf die sprachliche Wertschöpfung bzw. Terminologieprägung haben.

Ziel der Untersuchung im ersten Schritt ist es, die Kommunikationswege zur Terminologieentstehung transparent zu machen, einen dringenden Informations-, Wissens- und Kommunikationsbedarf festzustellen und in einem umfassenden Personennetzwerk zu visualisieren.

Je nach Ergebnisse der Befragung wird in einem weiteren Schritt über die Einführung einer moderierten Arbeitsgruppe (E-Room) für Terminologiemanagement entschieden. Über diese Möglichkeit der Optimierung der Zusammenarbeit (unter anderem Aufbau, Konsolidierung und Erweiterung der Arbeitsgruppe) werden Sie noch separat informiert.

Demnächst möchte ich mit Ihren Mitarbeitern einen Termin vereinbaren, um ein **anonymes** und **freiwilliges** fragebogengestütztes Interview durchzuführen. Die Vorgehensweise ist mit der Kommission Datenschutz abgestimmt. Die Zeit für das Ausfüllen und das kurze Interview wird zwischen 15 bis 20 Minuten betragen. Die Ergebnisse werden mit der Kommission Datenschutz abgestimmt.

Für die Teilnahme Ihrer Unterabteilung bedanke ich mich herzlich.

Mit freundlichen Grüßen,
Irina I. Pokormyak

Konkrete Anweisung vor Ort:

Füllen Sie bitte nur für die Personen die Sie persönlich oder telefonisch (per E-mail) kennen die Felder aus. Zur Navigation beachten Sie bitte die OE Nummer: so können Sie Personen aus den Abteilungen, die Sie nicht kennen von vorne rein ausschließen.

Wenn Sie (fast)niemanden von dieser Liste kennen bzw. die Abteilungen nicht kennen, ist mir Ihre Antwort umso wichtiger. Alle Ergebnisse, werden dazu dienen, die Zentralität und Dichte des Terminologienetzwerkes bestimmen zu können.

ANHANG IV: Übersicht über die Fragebogeninhalte

Frage	Ziel der Frage	Welche Messzahl wird damit erhoben? Welche Hypothese wird damit geprüft?
I.A		
1) Mit dieser Person habe ich Kontakt, wenn ich mit fachspezifischen Fragestellungen bzgl. Terminologie konfrontiert bin 1 = täglich 2 = wöchentlich 3 = monatlich 4 = unregelmäßig 5 = nie	Erhebung des „Terminologienetzwerkes“	Alle Hypothesen
	Erfassung von „Cutpoint“- Position, Zentralität, „Betweenness“ und „Closeness“	H1, H2, H4, H9, H11 Messzahlen VII, IX, X, XI
	Erfassung der Reziprozität der Beziehung	H1 Messzahlen III, XIV
	Erhebung der Fachdimension der Netzwerkkompetenz	H3 Messzahl K_f
	Erhebung der Intensität der Kommunikation (Interaktion) im „Terminologienetzwerk“ ausgedrückt in „tie strength“	H1 Messzahl XII
	Erhebung der Ausprägung der Netzwerkkommunikation	H5, H11
2) Die Kommunikation mit dieser Person gestaltet sich (Mehrfachnennungen sind möglich) 1 = im persönlichen Gespräch 2 = telefonisch oder per E-Mail 3 = nur während offiziellen Besprechungen	Die Frage dient der Spezifikation der Beziehung im „Terminologienetzwerk“ und Erhebung der Prozessdimension der Netzwerkkompetenz Erhebung der Strong/Weak Ties	H1, Messzahl XII H6, Messzahl XIV
3) Diese Person hilft mir aufgrund ihrer zahlreichen Kontakten zu anderen Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen weiter Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = trifft voll zu bis 7 = trifft nicht zu	Die Frage dient A) der Spezifikation der Beziehung im „Terminologienetzwerk“ und B) Erhebung der Machtdimension der Netzwerkkompetenz	H3 (Messzahl K_p)
4) Diese Person hilft mir aufgrund ihres Einflusses im Unternehmen weiter Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = trifft voll zu bis 7 = trifft nicht zu	Die Frage dient Spezifikation der Beziehung im „Terminologienetzwerk“ und Erhebung der Beziehungsdimension der Netzwerkkompetenz	H3 (Messzahl K_e)
5) Mit dieser Person bin ich persönlich befreundet Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = trifft voll zu bis 7 = trifft nicht zu	Die Frage dient der erweiterten Erhebung des „Terminologienetzwerkes“	H3 (Messzahl K_b)
Frage I.B Welche Kollegen können Sie zu dieser Liste hinzufügen?	Die Frage dient der Erfassung der Einstellung zur Zusammenarbeit und Kooperation („Motivation“)	H9, H10 Messzahl M

Frage II.A. „Wie stark sind Sie bei ihrer Arbeit im Bereich technische Sprache auf die Kooperation mit diesen Kollegen angewiesen?“	Die Frage dient der Erfassung der starken und schwachen Beziehungen	H1, H11
Frage II.A. Interviewerfrage nur bei der Arbeit im sprachlichen Bereich (Terminologiebereich) „Wie wichtig ist bei Ihrer Arbeit die Kooperation (Informations- und Wissensaustausch bezüglich Terminologie) mit anderen Abteilungen im Bereich VST (AfterSales)?“ Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 7 = sehr wichtig	Die Frage dient der Erfassung der Einstellung zur Zusammenarbeit und Kooperation („Motivation“)	H9, H10 Messzahl M
Frage II.B. Interviewerfrage nur bei der Arbeit im sprachlichen Bereich (Terminologiebereich) „Wie wichtig ist bei Ihrer Arbeit die Kooperation (Informations- und Wissensaustausch bezüglich Terminologie) mit anderen Bereichen?“ Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = überhaupt nicht wichtig bis 7 = sehr wichtig	Die Frage dient der Erfassung der Einstellung zur Zusammenarbeit und Kooperation („Motivation“)	H9, H10 Messzahl M
Frage II.C. Wie erfolgreich schätzen Sie Ihre Kooperation bei der Klärung der sprachlichen Probleme?	Die Frage dient der Erfassung der Einstellung zu der Größe „Vertrauen“	
Frage III. „Welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit halten Sie für wichtig?“	Die Frage dient der Erfassung der Einstellung zu der Größe „Vertrauen“	H 2, H7, H8, H Messzahl V
Bringen sie bitte die folgenden Parameter in eine Reihenfolge nach der Wichtigkeit Mehr Information, Geografische Nähe, Motivation, Vertrauen, Organisatorische Änderung/Umstrukturierung, Bessere Koordination Arbeitsklima, Mehr Zeit, Verbindlichkeit Lernbereitschaft, Konfliktfreundlichkeit Lösungsorientierung, Transparenz Bereitschaft das Wissen weiter zu geben Gleiche Zielsetzung, Hilfsbereitschaft, Anderes.		

Quelle: eigene Darstellung

ANHANG V: Fragebogen für die Befragung zum Thema „Terminologiemangement

Frage I.A		1) Mit dieser Person habe ich Kontakt, wenn ich mit fachspezifischen Fragestellungen bzgl. Terminologie konfrontiert bin	2) Die Kommunikation mit dieser Person gestaltet sich... (Mehrfachnennungen sind möglich)	3) Diese Person hilft mir aufgrund ihrer zahlreichen Kontakten zu anderen Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen weiter	4) Diese Person hilft mir aufgrund ihres Einflusses im Unternehmen weiter	5) Mit dieser Person bin ich befreundet
OE	Name	1 = unregelmäßig 2 = monatlich 3 = wöchentlich 4 = täglich 5 = nie	1 = während offiziellen Besprechungen 2 = telefonisch oder per E-Mail 3 = im persönlichen Gespräch	Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = trifft nicht zu bis 7 = trifft voll zu	Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = trifft nicht zu bis 7 = trifft voll zu	Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = trifft nicht zu bis 7 = trifft voll zu
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
Frage I.B Welche Kollegen können Sie zu dieser Liste hinzufügen?						
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
		(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Frage II.A	Wie stark sind Sie bei Ihrer Arbeit im Bereich Terminologie auf die Kooperation mit Kollegen aus diesen Abteilungen angewiesen?	Wie erfolgreich schätzen Sie die Kooperation im Bereich Terminologie mit diesen Abteilungen?
	Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = überhaupt nicht angewiesen bis 7 = sehr stark angewiesen	Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = überhaupt nicht erfolgreich bis 7 = sehr erfolgreich
VST1/1	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VST1/2	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VST1/3	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VST1/4	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VST1/5	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VST1/6	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VT-5	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VSM-1	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VMM	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VST3/1	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VST3/2	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
EKTC/4	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VST3/3	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
K-GVK-W	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
EKTD/5	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
EAGH/2	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
VSO/5	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
K-GVO-GL/1	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
K-GQS-5/3	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Frage II.B. Welche Abteilungen können Sie zu dieser Liste hinzufügen?		
	Wie stark sind Sie bei Ihrer Arbeit im Bereich Terminologie auf die Kooperation mit Kollegen aus diesen Abteilungen angewiesen?	Wie erfolgreich schätzen Sie die Kooperation im Bereich Terminologie mit diesen Abteilungen?
	Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = überhaupt nicht angewiesen bis 7 = sehr stark angewiesen	Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = überhaupt nicht erfolgreich bis 7 = sehr erfolgreich
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Frage II.C. Sind Sie bei Ihrer Arbeit im Bereich Terminologie auf Wissensaustausch mit Kollegen aus anderen Abteilungen angewiesen?		
Wie stark sind Sie bei Ihrer Arbeit im Bereich Terminologie auf Wissensaustausch mit Kollegen aus diesen Abteilungen angewiesen?		
OE	Bewerten Sie bitte nach Skala von 1 = überhaupt nicht angewiesen bis 7 = sehr stark angewiesen	
	1 2 3 4 5 6 7	
	1 2 3 4 5 6 7	
	1 2 3 4 5 6 7	

Frage III.

„Welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation/Zusammenarbeit halten Sie für wichtig?“

Bringen Sie bitte die folgenden Parameter in eine Reihenfolge nach der Wichtigkeit:

Mehr Information	
Geografische Nähe	
Motivation	
Vertrauen	
Gute persönliche Beziehungen	
Technisches Verständnis	
Organisatorische Änderungen/Umstrukturierung	
Bessere Koordination	
Mehr Zeit	
Verbindlichkeit	
Lernbereitschaft	
Lösungsorientierung	
Transparenz	
Bereitschaft das Wissen weiter zu geben	
Gleiche Zielsetzung	
Hilfsbereitschaft	
Anderes.....	

Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen beschäftigt?

- 1 = unter 2 Jahren
- 2 = von 3 bis 5 Jahren
- 3 = Von 6 bis 10 Jahren
- 4 = von 10 bis 15 Jahren
- 5 = über 15 Jahren

1 2 3 4 5

ANHANG VI: Statistische Auswertung

Berechnung von Zentralisierung

	1	2		
	Degree	NrmDegree	Share	
1 Mean	3.777	1.321	0.003	
2 Std Dev	6.628	2.318	0.006	
3 Sum	1084.000	379.021	1.000	
4 Variance	43.936	5.371	0.000	
5 SSQ	16704.000	2042.154	0.014	
6 MCSSQ	12609.729	1541.607	0.011	
7 Euc Norm	129.244	45.190	0.119	
8 Minimum	0.000	0.000	0.000	
9 Maximum	46.000	16.084	0.042	

Network Centralization = 14.87%

Heterogeneity = 1.42%. Normalized = 1.08%

Korrelationen

		Betweenness	Beziehungsstärke
Betweenness	Korrelation nach Pearson	1,000	,361**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	201	201
Beziehungsstärke	Korrelation nach Pearson	,361**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	201	201

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Korrelationen

H 2

		Betweenness	Vertrauen
Betweenness	Korrelation nach Pearson	1,000	-,251**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,001
	N	201	186
Vertrauen	Korrelation nach Pearson	-,251**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,001	,
	N	186	186

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H 3

Korrelationen

		Prozesskompetenz	Einflusskompetenz	Beziehungskompetenz
Prozesskompetenz	Korrelation nach Pearson	1,000	,839**	,846**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000	,000
	N	201	200	201
Einflusskompetenz	Korrelation nach Pearson	,839**	1,000	,791**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,	,000
	N	200	200	200
Beziehungskompetenz	Korrelation nach Pearson	,846**	,791**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,
	N	201	200	201

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H4:

Korrelationen

		Betweenness	Netzwerkkompetenz
Betweenness	Korrelation nach Pearson	1,000	,786**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	201	201
Netzwerkkompetenz	Korrelation nach Pearson	,786**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	201	201

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H5:

Korrelationen

		Netzwerkkompetenz	Netzwerkkommunikation
Netzwerkkompetenz	Korrelation nach Pearson	1,000	,454**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	201	201
Netzwerkkommunikation	Korrelation nach Pearson	,454**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	201	201

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H6:

Korrelationen

		Netzwerkkompetenz	Beziehungsstärke
Netzwerkkompetenz	Korrelation nach Pearson	1,000	,402**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	201	201
Beziehungsstärke	Korrelation nach Pearson	,402**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	201	201

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H7:

Korrelationen

		Netzwerkkompetenz	Vertrauen
Netzwerkkompetenz	Korrelation nach Pearson	1,000	-,298**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	201	186
Vertrauen	Korrelation nach Pearson	-,298**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	186	186

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H8:

Korrelationen

		Vertrauen	Beziehungsstärke
Vertrauen	Korrelation nach Pearson	1,000	-,106
	Signifikanz (2-seitig)	,	,150
	N	186	186
Beziehungsstärke	Korrelation nach Pearson	-,106	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,150	,
	N	186	201

H9

Korrelationen

		Betweenness	Motivation
Betweenness	Korrelation nach Pearson	1,000	,564**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	201	201
Motivation	Korrelation nach Pearson	,564**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	201	201

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H10

Korrelationen

		Motivation	Netzwerkkompetenz
Motivation	Korrelation nach Pearson	1,000	,724**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	201	201
Netzwerkkompetenz	Korrelation nach Pearson	,724**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	201	201

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H 11

Korrelationen

		Netzwerkkommunikation	Betweenness
Netzwerkkommunikation	Korrelation nach Pearson	1,000	,394**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000
	N	201	201
Betweenness	Korrelation nach Pearson	,394**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,
	N	201	201

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

H (12)

Korrelationen

		Beziehungsstärke	Netzwerkkommunikation
Beziehungsstärke	Korrelation nach Pearson	1,000	,162*
	Signifikanz (2-seitig)	,	,022
	N	201	201
Netzwerkkommunikation	Korrelation nach Pearson	,162*	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,022	,
	N	201	201

* · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

LITERATURVERZEICHNIS

A

- Abell, P. (1977): The many faces of power and liberty: Revealed preferences, autonomy and teleological explanation. *Sociology*, 11, 1977, S. 3-24
- Adelsberger, H. H.; Bick, M.; Hanke, T. (2002): Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissensteilens in Organisationen. In: Engelein, M., Homann, J. (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen und neue Medien*, Eul, Lohmar, 2002, S. 529-552
- Aderhold, J.; Meyer, M.; Ziegenhorn, F. (2001): Wie funktionieren Netzwerke? In: Teich, T. (Hrsg.): *Hierarchielose Regionale Produktionsnetzwerke*, GUC, Chemnitz, 2001, S. 131–160
- Adler, P. (2001): Market, Hierarchie, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. In: *Organization Science* 12, 2001, S. 215-234
- Adler, P.; Kwon, S.-W. (2002): Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 2002, S. 17-40
- Ahlert, D.; Blut, M. (2006): Wissensmanagement: Ausweg aus der Downtrading-Spirale?! In: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2006*, Deutscher Fachverlag, 2006, S. 17-35
- Albach, H. (1993): *Zerrissene Netze. Eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses*. Ed. Sigma, Berlin, 1993
- Albach, H.; Kaluza, B., Kersten, Wolfgang.(Hrsg.) (2002): *Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz.*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002
- Al-Laham, A. (2005): Wissenstransfer im Unternehmen. Erfolgreiche Organisationsstrukturen für die Zukunft. In: *Controlling*. Heft 8/9, 2005
- Anand, B. N.; Daft, R. L. (2007): What is the Right Organization design? In: *Organizational dynamics*, Vol. 36, Issue 4, Pergamon, Elsevier Science, New York, 2007, S. 329-344
- Anand, B.N.; Khanna, T. (2000): "Do firms learn to create value? The case of alliances". In: *Strategic Management Journal*, 21/2000, S.295-315
- Anheier, H.; Romo, F. (1988): Structural Stalemate: Elements of a Theory of structural Failures“. *Sunbelt Social Network Conference VIII*, San Diego, 1988
- Anklam, P. (2005): Social Network Analysis. In: <http://www.byeday.net/sna/index.html>; abgerufen am: 2.05.2008
- Ansoff, I. H. (1979): *Strategic Management*. Macmillan, London, 1979
- Antweiler, J. (1995): *Wirtschaftlichkeitsanalyse von Informations- und Kommunikationssystemen (IKS). Wirtschaftlichkeitsprofile als Entscheidungsgrundlage*. Datakontext- Verl., Köln, 1995
- APQC (2000): *Building and Sustaining Communities of Practice: Continuing Success in Knowledge Management*, best Practice Report des Consortium Learning Forum des American Productivity &Quality Centers, 2000
- Aretz, H.-J.; Lahusen, C. (Hrsg.) (2005): *Die Ordnung der Gesellschaft. Festschrift zum 60. Geburtstag von Richard München*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 2005
- Arrow, K., J. (1974): *The Limits of organizations*. W. W. Norton and Company, New York, 1974
- Ashforth, B. E.; Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization. In: *Academy of Management Review* 14, 1989, S. 20-39
- Augustin, S. (2000): Der Stellenwert des Wissensmanagements im Unternehmen. In: Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund?* Oldenburg, München, 2000, S. 159-168

AWV (2003): Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung: Wissensmanagement- ein strategischer Wettbewerbsfaktor, E. V. – Eschborn: AWV, 2003

B

- Baecker, D. (2005): Organisation als System: Aufsätze. 3. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 2005
- Badelt, C. (1994): Soziale Dienstleistungen zwischen wachsenden Ansprüchen und finanziellen Engpässen. In: Karsten, M. (Hrsg.): Dienstleistungsgesellschaft. Herausforderungen, Trends und Perspektiven. 48. Lüneburger Universitätswoche. Lüneburger Universitätsschriften, 1994, S. 18-27
- Banner, D. K. (1995): Designing effective organizations: traditional and transformational Views. Thousand Oaks, London, New Dehli, 1995
- Barney, J. B. (1985): Dimensions of informal Social network Structure: Towards a Contingency Theory of Informal Relations in Organizations. In: Social Networks, 7/1985, S. 1-45
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17/1991, S. 99-120
- Barthes, R. (1964): Mythen des Alltags, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1964
- Baker, W. E. (1992): The Network Organization in Theorie and Practice. In : Noria, N.; Eccles, R.G. (Hrsg.): Networks and organisations: Structure, Form and Action. Boston (MA) 1992, S. 397-429
- Baker, W. E. (1994): Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success. McGraw-Hill, New York, San Francisco, 1994
- Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge. Massachusetts, 1938
- Barrera, D. (2007): The impact of negotiated exchange on trust and trustworthiness. In: Social Networks 29/2007, S. 508-526
- Baskerville. R. L.; Dulipovici, A. (2006): The theoretical foundations of knowledge Management. In: Knowledge Management Research & Practice, 4/2006, S. 83-105
- Bateson, G. (1972): Steps to an Ecology of Mind. San Francisco, 1972
- Baumach, C.; Schulze, A. (2003): Knowledge management - Results of a Benchmarking Study. In: Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, J. (Hrsg.): Knowledge Management – Concepts and Best Practices, Springer Verlag, Berlin, 2003, S. 225-250
- Bea, F.; Göbel, E. (2002): Organisation. 3. Aufl., Stuttgart, 2002
- Beck, U. (1993): Die Erfindung des politischen. Zur einer Theorie reflexiver Modernisierung. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1993
- Berger, P. L.; Luckmann, T. (1966): The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge, New York, 1966.
- Bellmann, K.; Hippe, A. (Hrsg.) (1996): Management von Unzernehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung.
- Bellmann, K., Hippe, A. (1996): Netzwerkansatz als Forschungsparadigma im Rahmen der Untersuchung interorganisationaler Unternehmensbeziehungen. In: Bellmann, K., Hippe, A.(Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996
- Bendt., A. (2000): Wissenstransfer in multinationalen Untenehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000
- Bergmann, B. (1999): Kompetenzentwicklung durch Berufsarbeit, 11. Züricher Symposium Arbeitspsychologie, Abstractband, 1999
- Bernhart, W. (1999): Knowledge Management – Core Competence in Competition. In: Landman, R.; Wolters, H.; Bernhart, W.; Karsten, H.: The Future of Automotive Industry. Challenges and concepts for the 21st Century. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999

- Bertalanffy, L. V. (1950) (1968): *General System Theory*. Allen Lane, London, 1968
- Bick, M.; Hanke, T.; Adelsberger, H. H. (2003): Prozessorientierte Analyse der Barrieren der Wissens(ver)teilung. In: *Industrie Management* 19, 3/2003, S. 37-40
- Binner, H. (1997): *Integriertes Organisations- und Prozessmanagement*. 1. Aufl. Hanser, München; Wien, 1997
- Bhagat, R., S.; Kedia, B.L.; Harveston, P.D.; Triandis, H.C. (2002): Cultural variation in the crossborder transfer of organisational knowledge: An integrative framework. In: *Academy of Management Review*, 27, 2/2002, S. 204-221
- Bleicher, K. (2004): Die Vision von der intelligenten Unternehmung als Organisationsform der Wissensgesellschaft. In: Becker, F. G. (Hrsg.): *Personalmanagement, Organisation, Unternehmungsführung*. Festschrift zu Ehren von Prof. Dr. Jürgen Berthel .1. Aufl., Lohmar [u.a.], Eul, 2004, S. 199-215
- Bolten, J. (2001): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen. In: Clermont, A. et Al. (Hg.): *Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen*. Vahlen, München, 2001, S. 909-926.
- Bolten, J. (1999): *Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, Sternfels, 2. Aufl., Berlin, 1999
- Boos, M. (2000): Computergestützte Problemstrukturierung in Arbeitsgruppen. In: Boos, M.; Jonas, K. J.; Sassenberg, K. (Hrsg.): *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen*. Hogrefe, Göttingen, 2000
- Borgatti, S. P.; Everett, M. G.; Freeman, L. C. (2002): *UCINET for Windows: Software for social network Analysis*. Harvard, Analytic Technologies, 2002
- Bourdieu, P. (2005a): Principles of an Economic Anthropology. In: Smelser, N.; Swedberg, R. (Hrsg.): *The handbook of economic Sociology*. Russel Sage, Princeton University Press, New-York, Princeton, 2005, S. 75-89
- Bourdieu, P. (2005b): *The Social Structures of Economy*. Polity Press, Cambridge, 2005
- Bradach, J. L.; Eccles, R. G. (1989): Price, authority and trust, *Annual review of Sociology*, 15/1989, S. 97-118; S. 105-110
- Brandes, U.; Raab, J.; Wagner, D. (2001): Exploratory Network Visualization: Simultaneous Display of Actor Status and Connections. In: *Journal of Social Structure*, 2/2001, S. 1-28
- Brass, D. J. (1984): Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. In: *Administrative Science Quarterly*, 29/1984, S. 519-539
- Braun, G. (2004): *Wissensnetzwerke im Unternehmen: Effizienzaussagen und Strukturanalysen zu transaktiven Wissensnetzwerken in betrieblichen Organisationsformen*, Dissertation 2004
- Breiger, R. L. (1974): The duality of persons and groups. In: *Social Forces*, 1974/53, S. 181-190
- Breilmann, U. (1995): Dimensionen der Organisationskultur – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *zfo*, 3/1995, S. 159-164
- Brewer, D. D. (2000): Forgetting in the Recall-Based Elicitations of Personal Networks. In: *Social Networks*, 22/2000, S. 29-43
- Brose, H. G. (2000): Einleitung: Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. In: ders. (Hrsg.): *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft*. Campus, Frankfurt am Main, 2000
- Brown, J.S.; Duguid, P. (1998): Organizing Knowledge. In: *California Management Review*, 40/1998, S. 90-111
- Brown, J. S.; Duguid, P. (1991): Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. In: *Organization Science*, Vol. 2, 1/1991, S. 40-58
- Bruhn, M. (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Schäffler-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995

- Bullinger, H.-J. (1998a): Wissensmanagement – Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: *Information Management*, 1/1998, S. 7-23
- Bullinger, H.-J. (1998b): Erfolgsfaktor Mitarbeiter-Motivation, Kreativität, Innovation. B. G. Teubner Verlag, Stuttgart, 1998
- Bullinger, H.-J.; Prieto, J. (1998): Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen*. Springer-Verlag, Berlin, 1998, S. 21-39
- Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto, J. (1997): Wissensmanagement heute - Daten, Fakten, Trends. In: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 1997
- Bühner, R. (1996): *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. 8. Aufl., München, 1996
- Burmann, C. (2002): *Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes*, Wiesbaden, 2002
- Burt, R. S. (1992): *Structural Holes*, Cambridge-Mass, 1992
- Burt, R. S. (2002): Bridge Decay. In: *Social Networks* 24/2002, S. 333-363
- Burkart, R. (1995): *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder*. Böhlau Verlag, Wien, Köln, Weimar, 1995

C

- Capaldo, A. (2007): Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. In: *Strategic Management Journal*. Volume 28, 6/2007, S. 585-608
- Casson, M. C. (1996) The nature of the firm reconsidered: Information synthesis and entrepreneurial organization, *Management International Review* 36, 1/1996, S. 55-94
- Chen, C.-J.; Huang, J.-W. (2006): How organizational climate and structure affect knowledge management. The social interaction perspective. In: *International Journal of Information Management*. Volume 27, 2/2007, S. 104-118
- Christmann-Jacoby, H.; Maas, R. (1997): Wissensmanagement im Projektumfeld auf Basis von Internet-Technologien. In: *Information Management*, 3/1997, S.16-26
- Claassen, U. (2006): Welche Rolle spielt Wissensmanagement für die Unternehmenskultur? In: *Wertschöpfung braucht Werte*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2006, S. 201-215
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica N. S.*, 4/1937, S. 386-405
- Coleman, J. S. (1986): Social Theory, Social Research and a Theory of Action. In: *American Journal of Sociology* 91/1986, S. 1309-1335
- Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94/1988, S. 95-120
- Coleman, J. S. (1991): *Grundlagen der Sozialtheorie. Handlungen und Handlungssysteme*. (Bd. 1 Handlungen und Handlungssysteme), München, Oldenbourg, 1991
- Cook, K. S.; Hardin, R.; Levi, M. (2005): *Cooperation without trust?* Russell Sage Foundation, New- York, 2005
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Verlag Anton Hain, Frankfurt am Main, 1993
- Cross, R.; Liedtka, J.; Weiss, L. (2005): A practical Guide to Social networks. In: *Harvard Business Review*, March/2005, S. 1-9
- Cross, R.; Parker, A. (2004): *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Works Really gets Done in Organizations*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2004

- Csikszentmihalyi, M. (1999): A Systems Perspective on Creativity. In: Henry, J. (Hrsg.): Creative Management and Development., 3. Ausg., SAGE, London, 2006, S. 3-17
- Cummings, T. G. (1984): Transorganizational development. In: Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Hrsgs.): Research in Organizational Behavior. Greenwich, CN: JAI Press, Volume 6, 1984, S. 367-422.

D

- Dana, L.-P.; Korot, L.; Tovsiga, G. (2003): Towards a Transnational techno-Culture: An Empirical Investigation of Knowledge management. In: Etemad, H.; Wright, R. (Hrsg.): Globalization and Entrepreneurship: Policy and Strategy Perspectives, Cheltenham, 2003, S. 183-204
- Dammer, H.; Pütz, M.; Wimmer, S. (1995): Umsetzung von Führungs- und Verhaltensgrundsätzen. In: Personalführung, 5/1995, S. 372-374
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998): Working Knowledge. How Organisations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998
- Davenport, T. (1998): Successful Knowledge Management Projects. In: Sloan Management Review, 39, 2/1998, S. 43-58
- Davenport, Th. H.; Prusak, L. (1999): Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß: das Praxishandbuch zum Wissensmanagement, 2. Aufl., Lech, Landsberg, 1999
- Davenport, T. H.; Probst, G. J. B. (2002): Knowledge management case Book. Siemens best Practises. Second Edition, Publicis Corporate Publishing, John Wiley & Sons, Erlangen, 2002
- Davis, J. A. (1963): Structural balance, mechanical solidarity, and interpersonal relations. In: American Journal of Sociology, 68/1963, S. 444-462
- Daxner, M. (2005): Wissensgesellschaft: welche Wissenseiten brauchen Wirtschaft und Gesellschaft? Wolfsburg, VW-Uni, 14.12.2005
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1982): Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life, Cambridge, Mass., 1982, Perseus (Wiederaufl.), 2000
- Deci, E. L.; Koestner, R.; Ryan, R. M. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic Motivation. Psychological Bulletin, 125, 1999, S. 627-668
- Deutschmann, C. (1999): Die Verheißung des absoluten Reichtums. Zur religiösen Natur des Kapitalismus. Campus, Frankfurt, New York, 1999
- Diez, W. (2001): Die Automobilindustrie im Zeichen der Globalisierung. In: Diez, W.; Bracht, H.: Grundlagen der Automobilwirtschaft. – 3. komplett aktualisierte Aufl. Auto Business Verlag, Ottobrunn, 2001. S. 101-102
- DiMaggio, P. (1992): Nadel's Paradox revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure. In: Nohria, N.; Eccles, R. G. (Hrsgs.): Networks and Organizations. Structure, Form and Action. Harvard business School, 1992, S. 118-142
- DiMaggio, P. (1991): The Micro-Macro Dilemma in Organizational Research: Implications of Role-System Theory. In: Huber, J. (Hrsg.): Macro-Micro Linkages in Sociology. American Sociological Association, Presidential Series, Sage, 1991, S. 76-98
- Dirks, K. T.; Ferrin, D. L. (2002): Trust in leadership: Meta-analytical findings and implications for research and practice. In: Journal of applied Psychology, 87, 4/2002, S. 611-628
- Dora, A.; Gibbert, M.; Jonczyk, A.; Trillitzsch, U. (2002): Networked knowledge-implementing a system for sharing technical Tipps and expertise. In: Davenport/Probst (2002), SS.74-105
- Doz, Y., Hamel, G. (1997): Alliance Advantage, Cambridge, Mass, 1997
- Drucker, P. (1969): Die Zukunft bewältigen. Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewissheit. ECON Verlag, Düsseldorf, 1969

- Drucker, P. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft, ECON- Verlag, Düsseldorf, 1993
- Drucker, P. (1999): Beyond the information revolution. In: Atlantic Monthly, Boston, Mass., 10/1999, S. 47-57
- Durkheim, E. (1997): Über die Teilung der sozialen Arbeit. Frankfurt am Main, 1977
- Dyer, J. H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. In: Strategic Management Journal, 18/1997, S. 535-556
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: Academy of Management Review, 23(4), 1998, S. 660-679

E

- Earl, L. (2003): Are we Managing our Knowledge? The Canadian Experience. In: OECD (Hrsg.): Knowledge Management – Measuring Knowledge Management in the Business Sector – First Steps, Organization for economic Co-operation and Development (OECD), Paris and Minister of Industry, Canada, S. 89-118
- Ebers, M.; Gotsch, W. (1995): Institutionsökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart u. a., 1995, S. 185-235
- Eberl, P. (2003): Vertrauen und Management. Studien zu einer theoretischen Fundierung des Vertrauenskonstruktes in der Managementlehre. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003
- Eberl, M.; Zinnbauer, M. (2003): Kundennutzenanalyse von CRM im Au-tomobilmarkt. In: Zeitschrift für Automobilwirtschaft, 6. Jg., 1/2003, S. 38 – 42.
- Eccles, R. F.; White, C. H. (1994): Price and Authority in Inter-Profit Center Transaction. In : American Journal of Sociology 5/1994, S. 17-51
- Ellis, C.; Gibbs, S.; Rein, G. (1991): Groupware: Some issues and experiences. In: Communication of the ACM, 34/1991, S. 39-58
- Emmerich, A.; Krell, G. (2001): Diversity-Trainings: verbesserung einer Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler, Wiesbaden, 2001
- Engelhardt, J.; Sinz, E. J. (Hrsg.) (1999): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden, 1999
- Enkel, E.; Heinold, P.; Hofer-Alfeis, J.; Wicki, Y. (2002): The power of communities: how to build knowledge management on a corporate level using a bottom-up approach. In: Davenport/Probst (2002), S.108-127
- Eppler, M. J.; Reinhardt, R. (2004): Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden, Instrumente, Theorien, Springer Verlag, Berlin , Heidelberg, New York, 2004
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 2: die Konstruktion der Gesellschaft. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2000
- Ernst & Young: Endurance: The European Biotechnology Report. London, 2003
- Euler, P.; Patzeld, O. (2006): Managing Relations – HR als Manager von Beziehungsnetzwerken in einem Dienstleistungsunternehmen. In: Lembke, G.; Müller, M.; Schneidewind, U. (2006): Wissensnetzwerke. Grundlagen - Anwendungsfelder - Praxisberichte. LearnAct! Unternehmensentwicklung und Verlagsgesellschaft mbH, Wiesbaden, 2006, S. 237-255

F

- Fliaster, A. (2003): Cross-hierarchical interconnectivity: forms, mechanisms and transformation of leadership culture. In: Knowledge Management Research & Practice, 2/2003, S. 48-57

- Floyd, S. W.; Wooldrige, B. (2000): Building Strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process. Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 2000
- Fontaine, M. (2001): Keeping Communities of Practice Afloat – Understanding and Fostering Roles in Communities. In: Knowledge Management Review, 4/2001, S. 16-21
- Frank, O. (2005): Network Sampling and Model Fitting, In: Carrington, P. J.; Scott, J.; Wassermann, S. (Hrsg.): Models and methods in Social network Analysis, Cambridge University Press, 2005, S. 31-56
- Franke, K.; Wald, A. (2006): Möglichkeiten quantitativer und qualitativer Methoden in der Netzwerkanalyse. In: Hollstein, B.; Straus, F. (Hrsg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006, S. 153-175
- Freeman, L. C. (1979): Centrality in social networks: conceptual clarifications. Social Networks, 1/1979, S. 215-239
- Frese, E. (1995): Grundlagen der Organisation. Konzept-Prinzipien-Strukturen. 6. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995
- Freygang, L. (1999): Formale und Informale Strukturen in Unternehmen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999
- Friedberg, E. (2003): Mikropolitik und Organisationelles Lernen. In: Brentel, H.; Klemisch, H. Rohn, H. (Hrsg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003, S. 97-108
- Frost, B.; Holzwarh, C. (2001): Motivieren in Communities of Practice – Erfahrungen und Ansätze der Siemens AG, In: New Management, 10/2001, S.74-80
- Fuchs, S. (2001): Against Essentialism. A Theory of Culture and Society. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2001
- Fuhse, J. A. (2005): Persönliche Netzwerke in der Systemtheorie. In: SISS: Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart, 1/2005, S. 1-26
- Fukuyama, F. (1995): Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press, New-York, 1995
- ## G
- Gabler, S. (1992): Schneeballverfahren und verwandte Stichprobendesigns. ZUMA-Nachrichten 31/1992, S. 47-69
- Galaskiewicz, J.; Zaheer, A. (1999): Networks of competitive advantage. In: Andrews, S.; Knoke, D. (Hrsg.): Research in the Sociology of Organisations, Vol. 16, CT: JAI Press, Greenwich, 1999, S. 237-261
- Galaskiewicz, J.; Bielefeld, W.; Dowell, M. (2006): Networks and organizational growth. A study of Community Based Nonprofits. In: Administrative Science Quarterly, 51/2006, S. 337-380
- Galaskiewicz, J.; Burt, R. S. (1991): Interorganizational contagion in corporate philanthropy. In: Administrative Science Quarterly, 36/1991, S. 88-105
- Gemünden, H. G.; Walter, A. (1996): Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren, In: ZfO, Jg. 65/1996, S. 237-45
- Cerny, P. G. (1998): Globalisierung und die neue Logik kollektiven Handelns. In: Beck, U. (Hrsg.): Politik der Globalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 263-296.
- Giddens, A. (1995): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. 2. durchges. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York, 1995
- Gissler, A.; Spallek, P. (2002): Unternehmensindividuelle Problemstellungen erfordern maßgeschneiderte Wissensmanagementlösungen – Der Beratungsansatz von Arthur D. Little. In: Bellman, M.; Krcmar, H.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Praxishandbuch Wissensmanagement: Strategien – Methoden – Fallbeispiele, Symposium Düsseldorf, 2002, S. 605-619

- Glaserfeld von, E. (1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1996
- Glaeser, E. L.; Laibson, D. I.; Scheinkman, J. A.; Soutter, C. (2000): Measuring Trust. In: The Quarterly Journal of Economics, 115/2000, S. 811-846
- Goffee, R.; Jones, G. (1998): The Character of a Corporation. How Your Company's Culture can Make or Break your Business. In: Harper Business, New York, 1998
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91/1985, S. 481-510
- Granovetter, M.(1973): The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78(6)/1973, S. 1360-1380
- Granovetter, M. S.(1992): Problems of explanation in economic sociology. In: Nohria, N.; Eccles, R. (Hrsg.): Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Harvard Business School Press, Boston, 1992, S. 25-26
- Grant, R. (1996): Prospering in dynamically-competitive Environments: Organizational capability as Knowledge Integration. In: Organization Science 7/1996, S. 375-387
- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal (Winter Special Issue), 17/1996, Heft 2, S. 109-122
- Graumann, C-F.; Graumann, L. K. (2007): Umwelten : Die Psychologie der Mensch-Umwelt-Interaktion. 1. Aufl. Weinheim, Beltz, 2007
- Gross, T.; Koch, M. (2007): Computer-Supported Cooperative Work, (Lehrbuchreihe Interaktive Medien), Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2007
- Grochla, E. (1966): Automation und Organisation: Die technische Entwicklung und ihre betriebswirtschaftlich-organisatorischen Konsequenzen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1966
- Groth, K. (2003): Using social networks for knowledge management. Department of numerical Analysis and Computing Science, Royal Institute of technology, Sweden. In: Eighth European Conference of Computer-supported Cooperative Work, ECSCW, 2003
- Güldenbergl, S. (1998): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz, Deutscher Universitätsverlag: Wirtschaftswissenschaft, Wiesbaden, 1998
- Guggenberger, B. (1994): Recht auf Arbeit oder Pflicht zur Muße? Ist die Dienstleistungsgesellschaft auf die „Freizeitrevolution“ vorbereitet? In: Karsten, M. (Hrsg.): Dienstleistungsgesellschaft. Herausforderungen, Trends und Perspektiven. 48. Lüneburger Universitätswoche. Lüneburger Universitätsschriften, 1994
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000): Strategic networks. In: Strategic Management Journal, 21/2000, SS. 203-215
- Gulati, R.; Gargiulo, M. (2002): Where Do Interorganizational Networks Come From? In: American Journal of Sociology, 99/2002, S. 177-231
- Guntern, G. (Hrsg.) (1998): Der blinde Tanz zur lautlosen Musik. Die Auto-Organisation von Systemen, Brig, 1988

H

- Haasis, H. (2003): Wissensmanagement- ein strategischer Wettbewerbsfaktor. In: AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung, 2003
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Suhrkamp, 2.Bd , Frankfurt/Main 1981
- Hackman, J. R.; Oldman, G. R. (1980): Work Redesign. Reading, Mass, [u. a.], 1980
- Hakansson, H. (1987): Industrial Technological Development - A network Approach. Croom Helm, London, Sydney, Dover New Hampshire, 1987
- Hakansson, H.; Snehota, I. (1995): Developing Relationships in Business Networks, Routledge, New York, London, 1995

- Hansen, M. T. (1999): The search-transfer problem: the role of weak-ties in sharing knowledge across organization subunits. In: *Administrative Science Quarterly*, 44/1999, S. 82-111
- Hansen, K. (2000): *Kultur und Kulturwissenschaft*, UTB, 2. Aufl., Paderborn, 2000
- Hanft, A. (1996): Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 6.*: Walter de Gruyter, Berlin, New York, S. 133-162
- Hansen, M. T.; Nohria, N.; Thierney, T. (1999): Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? In: *Harvard Business Manager*, 5/1999, S. 85-9
- Harary, F. (1996): *Graph Theory*. Addison-Wesley, Reading, 1969
- Hardy, C.; Phillips, N.; Lawrence, T. (2003): Resources, knowledge and influence: the organizational effect on interorganizational collaboration. In: *Journal of Management Studies* 40, 2/2003, S. 321-347
- Haribson, J. R.; Pekar, P. (1998): Institutionalizing Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success. In: *Strategy and Business*, Vol. 4, 2/1998 S. 79-98
- Harries, P. (2003): Wissensmanagement als Organisationsentwicklungsprozess. In: *Wissensmanagement- ein strategischer Wettbewerbsfaktor*. AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung, e. V., AWV, Eschborn, 2003
- Hauschildt, J. (1997): *Innovationsmanagement*, 2. vollständig überarbeitete Aufl., München 1997
- Häussling, R. (2006): Ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur struktur- und akteursbezogenen Deutung sozialer Interaktionen. In: Hollstein, B.; Straus, F. (Hrsg.): *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen*. VS Verlag, Wiesbaden, S. 125-153
- Hayes, N.; Walsham, G. (2000): Safe enclaves, political enclaves and knowledge working. In: Prichard, C.; Hull, R.; Chumer, M.; Willmott, H. (Hrsgs.): *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*. MacMillan, London, 2000, S. 69-87
- Hedberg, B. (1981): How organisations learn and unlearn. In: Nystrom, P. C.; Starbuck, W. H. (Hrsg.): *Handbook of Organisational Design*, New York, Oxford, 1981, S. 82-111
- Heijl, P.M.; Stahl, H. K. (2000): Einleitung: Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht. In: *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*. Carl Ayer Systeme Verlag, Heidelberg, 2000
- Heinemann, M.; Heinemann, W. (2002): *Grundlagen der Textlinguistik. Interaktion-Text-Diskurs*. Max Niemeyer Verlag, Tübingen, 2002
- Helm, R.; Meiler, R. C. (2003): Controlling. Effizienz des Wissensmanagements. *Controlling*. Heft 3/4, 2003, S. 201-207
- Helm, R.; Meckl, R.; Sodeik, N. (2007): Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007
- Herbst, D. (2000): *Erfolgsfaktor Wissensmanagement*. Cornelsen Verlag, Berlin, 2000
- Heringer, H.J. (2004): *Interkulturelle Kommunikation*. Tübingen, A. Francke Verlag, 2004
- Herter, J. (1998): *Organizations- und Personalentwicklung zur Lösung betrieblicher Probleme. Didaktische Grundlagen zur Bedingungsanalyse und Entscheidungsfindung.*, Weinheim, 1998
- Hennart, J. F. (1988): A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. In: *Strategic Management Journal*, 9/1988, S. 361-374
- Hentze, J. (1994): *Personalwirtschaftslehre*, Bern/Stuttgart, 1994
- Herbst, C. (2002): *Interorganisationales Schnittstellenmanagement. Ein Konzept zur Unterstützung des Managements von Transaktionen*, Peter Lang, Stuttgart, 2002

- Hildreth, P.; Wright, P.; Kimble, C. (1999): Knowledge Management: Are We Missing Something? In: Brooks, L.; Kimble, C.: Information Systems – The Next generation. Proceedings of the 4th UKAIS Conference, York, UK, April 1999, S. 347- 356
- Hippner, H. (2001): Wissensmanagement in der Langfristprognostik. Eul, Lohmar, 2001
- Hislop, D. (2005): The effect of network size on inter-network knowledge processes. In: Knowledge Management Research & Practice 3/2005, S. 244-252
- Hitt, M. A.; Irland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. (Hrsg.) (2001): Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Oxford, 2001
- Holtgrewe, U. (1951): „Wer das Problem hat, hat die Lösung.“ Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. In: Soziale Welt, 2/1951, S. 173-190
- Hopfenbeck, W.; Müller, M.; Peisl, T. (2001): Wissensbasiertes Management. Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2001
- Horvath, P. (2003): Controlling. 9. Aufl., München, 2003
- Howaldt, J.; Klatt, R.; Kopp, R. (2006): Wissensmanagement in Netzwerken als Gestaltungsaufgabe. In: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2006, S. 213-227
- Huber, J. (1991) (Hrsg.): Macro-Micro linkages in sociology. Newbury Park, CA, Sage, 1991
- Huck-Schade, J. M. (2003): Soft Skills auf der Spur – Soziale Kompetenzen: weiche Fähigkeiten – harte Fakten. Beltz Verlag; Weinheim, 2003
- Human, S. E.; Provan, K. G. (2000): Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral Networks: A comparative study of success and demise. In: Administrative Science Quarterly, 45/2000, S. 327-65

I

- Ibarra, H. (1993): Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. In: Academy of Management Journal, 36(3)/1993, SS. 471-501
- Ishida, T. (1998): Community Computing – Collaboration over Gobar Information Networks. John Wiley: Chichester et al., 1998, S. 55-89

J

- Jäger, R. S.; Behrens, U.; Leiding, U. (1999): Evaluierungskonzepte für Business TV. Zur Notwendigkeit von Qualitätssicherung. In: Jäger, H. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation durch Business TV. Strategien. Technikkonzepte. Praxisbeispiele, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999
- Jansen, D. (2000): Netzwerke und Soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. In: Weyer, J. (2000): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2000, S. 35-61
- Jansen, D. (2002): Netzwerkansätze in der Organisatinsforschung. In: Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderband 42/2002, S. 88-118
- Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 2., erweiterte Aufl., Leske + Budrich, Opladen, 2003
- Jørgensen, H.; Vintergaard, C. (2006): Connecting company. Strategy and network identity. In: Managing dynamic networks. Springer Verlag, Berlin [u.a.], 2006, S. 69-91
- Johnsen, E. C. (1986): Structure and process: agreement models for friendship formation. In: Social Networks, 8/1986, S. 257-306

Jütte, W. (2006): Netzwerkvisualisierung als Triangulationsverfahren. In: Hollstein, B.; Straus, F. (Hrsg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006, S. 198-219

Jyrämä, A.; Äyväri, A. (2007): Fostering learning – the role of mediators. In: Knowledge Management Research&Practice 5/2007, S. 117-125

K

Kalish, Y.; Robins, G. (2006): Psychological predispositions and network structure: the relationship between individual predispositions, structural holes and network closure. In: Social Networks, Volume 28, 1/2006, S. 56-84

Kang, S. M. (2007): Equicentrality and network centralization: A micro-macro linkage. In: Social Networks, Volume 29, 4/2007, S. 585-601

Kämper, E.; Schmidt, J. F. K. (2000): Netzwerke als strukturelle Kopplung. Systemtheoretische Überlegung zum Netzwerkbezug. In: Weyer (2000), S. 211-235

Kappelhoff, P. (2000): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken, Westdeutscher Verlag, Opladen, 2000, S. 25-57

Karmasin, H. (2003): Merchants of meaning. Der Beitrag von Kommunikations- und Kulturwissenschaften im Bereich des Marktes. In: Karmasin, M.; Winter, C.: Kulturwissenschaft als Kommunikationswissenschaft. Projekte, Probleme und Perspektiven. Westdeutscher Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003.

Katekamp, O.; Grüneberg, U.; Niehaus, M., Peter, G.; Röhl, G. (2002): Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft – eine aktuelle Bestandaufnahmen. In: ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 3, 11/2002, S. 253-259

Kauffeld, S. (2000): Das Kasseler-Kompetenz-raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz. In: Arbeitsgemeinschaften Qualifikations- Entwicklungsmanagement (Hrsg.): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente Mitarbeiter?, Münster, 2000, S. 33-48

Keller, Rudi (1994): Sprachwandel. Von der unsichtbaren Hand in der Sprache. 2. Aufl., Tübingen/Basel, 1994

Kelman, H. C. (1961): Processes in opinion Change. Public Opinion Quarterly, 25/1961, S. 57-78

Kempe, J.; Schneider, F. (2000): Wissensmanagement in einer internationalen Unternehmensberatung. In: Information Management und Consulting 15, 3/2000, S. 42-48

Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): Organisation. 3., völlig neubearb. Aufl., Berlin, New York, 1992

Kieser, A.; Walgenbach, P. (2003): Organisation. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart, 2003

Kilduff, M.; Tsai, W. (2003): Social networks and Organizations. SAGE Publications, Thousand Oaks, New Delhi, 2003

Kilmann, R. (1985): Beyond the quick fix – managing five tracks to organizational success, Jossey-Bass, San Francisco 1985

Klein, S. (1996): Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke: Wechselwirkungen zwischen organisatorischer und informationstechnischer Entwicklung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1996

Klein-Hitpass, K. (2006): Aufbau von Vertrauen in grenzüberschreitenden Netzwerken – das Beispiel der grenzregion Sachsen, Niederschlesien und Nordböhmen im EU-Projekt ENLARGE-NET. Praxis Kultur- und Sozialgeographie I PKS, Universitätsverlag Potsdam, 2006

Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb. Berlin, Heidelberg, 1995

Klimecki, R., Thomae, M. (2000): Interne Netzwerke zur Entwicklung organisationalen Wissens. In: Personal 2000, 11/2000, S. 588-590

Klix, F. (1976): Information und Verhalten. 3. Aufl., Bern, 1976

- Klocke, R. (2007): Wer spricht mit wem? Controlling per Netzwerkanalyse. In: Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Killich, S.; Loose, A.: Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 2., überarb. und erw. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2007, S. 139-158
- Klodt, H.; Maurer, R.; Schimmelpfennig, A. (1997): Tertiärisierung in der deutschen Wirtschaft. Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1997
- Kluge, A.; Schilling, J. (2000): Organisationales Lernen und Lernende Organisation – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 44, 4/2000, S. 179-191
- Kluge, J.; Stein, W., Licht, T., Kloss, M. (2003): Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-How managen: Eine internationale Studie von McKinsey, McKinsey Company, Frankfurt/Main, 2003
- Knopf, A. (1971): Chance and Necessity: An Essay on the Natural Philosophy of Modern Biology by Jacques Monod. Alfred A. Knopf, New York, 1971
- Koenigsmarck, O. v.; Trenz, C. (1996): Einführung von Business Reengineering: Methoden und Praxisbeispiele für den Mittelstand. Campus Verlag, Frankfurt am Main, New-York, 1996
- Koop, H.; Jäckel, K., Offern, van A. (2001): Erfolgsfaktor Content Management. – Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig, Wiesbaden, 2001
- Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1976.
- KPMG: KPMG Knowledge Management Survey- Results Jan 2003.
http://www.knowledgeboard.com/download/1935/kpmg_km_survey_results_jan_2003.pdf
- Krackhardt, D. (1991): The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: Nohira, N.; Eccles, R. (Hrsg.): Organizations and networks: theory and practice. Cambridge, MA, 1991, S. 216-239
- Krackhardt, D.; Brass, D. J.: (1994): Intraorganizational Networks. The Micro Side. In: Wasserman, S., Galaskiewicz, J. (Hrsg.): Advances in social network analysis. Research in the Social and Behavioral Sciences, SAGE Publications, London, New Delhi, 1994. S. 207-229
- Krackhardt, D.; Hanson, J. R. (1994): Informal networks: the Company behind the chart. In: HBR, July/August 1993, S. 104-111; übersetzt von Erbe, M: (1994): Informelle Netze – die heimlichen Kraftquellen. In: Harvard Business Management, 1/1994, S. 16-24
- Krackhardt, D. (1994): Graph theoretical Dimensions of informal Organizations. In: Carley, K., Prietula, M. (Hrsg.): Computational organizational theory, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1994, S. 89-111
- Krackhardt, D.; Hanson, J. R. (1992): Informal Networks. The Company Behind the Chart. In: Henry, J. (Hrsg.): Creative Management and Development., 3. Ausg., Sage, London, 2006, S. 191-196
- Kramer, R. M.; Hanna, B. A. (1996): Collective Trust and Collective Action. In: Kramer, R. M.; Tyler, T. R. (Hrsg.): Trust in Organizations. Sage, Thousand Oaks, CA, 1996, S. 331-356
- Krause, D.E. (2004): Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung. DUV, Wiesbaden, 2004
- Kreff, F. (2003): Grundkonzepte der Sozial- und Kulturanthropologie in der Globalisierungsdebatte. Dietrich Reimer Verlag, Berlin 2003
- Krempel, L. (1995): Netzwerkvisualisierungen: Prinzipien und Elemente einer graphischen Technologie zur multidimensionalen Exploration sozialer Strukturen. In: Graduiertkolleg für Sozialforschung. Kleinaltenkamp/Plinke (1995), S. 372-375
- Krogh, G. V. (1998): Care in Knowledge Creation. In: California Management Review, 40/1998, S. 133-153
- Krogh, G. von; Roos, J. (1996): Five claims on knowing. In: European Management Journal 14, 4/1996, S. 423-426
- Krogh, G. v.; Roos, J. (1995): Organizational Epistemology. St. Martins Press, New York, 1995

Krogh, G.; Köhne, M. (1998): Der Wissenstransfer im Unternehmen. Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung, 52, 5/6 /1998, S. 235-252

Kubicek, H.; Welter, G. (1985): Messung der Organisationsstruktur. Stuttgart, 1985

Krüger, W. (1984): Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart Berlin, Köln, 1984.

Krulis-Randa, J. S. (1990): Einführung in die Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Physica, Heidelberg, 1990

L

Lane, C.; Bachmann, R. (1995): The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. In: Organization Studies, 17, 3/1995, S. 365-395

Lane, P. J.; Lubatkin, M. (1998): Relative absorptive capacity and interorganizational learning. In: Strategic Management Journal 19, 5/1998, S. 461-477

Lang, R. W. (2000): Schlüsselqualifikation: Handlungs- und Methodenkompetenz, personale und soziale Kompetenz. Beck- Wirtschaftsberater, dtv-Verlag, München, 2000

Lang, R. W. (2004): Informelle Organisation. In: Schreyögg, G. V.; Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Schaeffer, Stuttgart, 2004, S. 497-505

Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg, 1990

Lave, J.; Wenger, E. (1991): Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge University Press, Cambridge, 1991

Lawler, E. J., Ridgeway, C.; Markovsky, B. (1993): Structural social psychology and the micro-macro problem. In: Sociological Theory 11/1993, S. 268-290

Lawrence, P.; Lorsch, J. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations. In: Administrative Science Quarterly 12/1967, S. 1-30.

Lazarsfeld, P. F.; Berelson, B.; Gaudet, H. (1965): The people's Choice. How the Voter makes Up his Mind in a Presidential Campaign. Columbia university press, 2nd Edition, New York, London, 1965

Lazzarini, S.; Miller, G.; Zinger, T. (2004): Order with some law: Complementary versus Substitution of Formal and Informal Arrangements, In: The Journal of Law, Economics & Organization, 20/2004, S. 261-298

Leana, C. R.; Van Buren III, H. J. (1999): Organizational social capital and employment practices. Academy of Management Review, 24, 2/1999, S. 538-555

Lehner, F. (2000): Organisational Memory- Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. Hanser Verlag München, Wien, 2000

Lembke, G.; Müller, M.; Schneidewind, U. (2006): Wissensnetzwerke. Grundlagen – Anwendungsfelder - Praxisberichte. LearnAct! Unternehmensentwicklung und Verlagsgesellschaft mbH, Wiesbaden, 2006

Lembke, G. (2006): Wissensteilung in Communities – Ansätze und Perspektiven. In: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2006, Deutscher Fachverlag, 2006, S. 253-279

Leue, D. (2006): Virtuelle Teamarbeit in der Praxis, Kollaboration durch Virtual Workplace-Systeme, 2006. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller e.K., 2006

Lewicki, R.J.; Mcallister, D.J.; Bies, R.J. (1998): Trust and distrust: New relationships and realities. In: Academy of Management Review 23/1998, S. 438-458.

Lewin, K. (1968): Die Lösung sozialer Konflikte – Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik, Christian-Verlag, 3. Aufl., Bad Nauheim, 1968

- Licoppe, C., Smoreda, Z. (2005): Are social networks technologically embedded? How Networks are changing today with changes in communication technology. In: *Social Networks*, 27, 4/2005, S. 317-335
- Lindenberg, S. (1996): Constitutionalism versus relationalism: Two views of rational choice sociology. In: Coleman, J. S.; Clark, J. (Hrsg.), *Faömer Press*, London, 1996, S. 299-311
- Linsinger, L., Kirsten, M. (2003): *Wissenserwerb und Wissensmanagement in deutschen Unternehmen – Eine Bestandaufnahmen*, Medienakademie Köln, Fraunhofer Gesellschaft, 2003
- Lipnack, J.; Stamps, J. (1994): *The Age of the Network*. Essex Junction, 1994
- Lockwood, D. (1964): Social integration und system integration. In: Zollschan, George, K. (Hrsg.): *Explorations in Social Change*, London, 1964
- Loose, A.; Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen– Strukturierungstheoretische Betrachtungen, In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.) (1994): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 160–193
- Luhmann, N. (1989): *Vertrauen - Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Realität*. Ferdinand Enke Verlag, 3. Aufl., Stuttgart, 1989
- Luhmann, N. (1988): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1988
- Luhmann, N. (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. *Schriftenreihe der Hochschule Speyer*, Band 20, 4. Aufl, Duncker & Humblot, Berlin, 1995
- Luhmann, N. (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp (2 Bde.), Frankfurt am Main, 1997
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, , 1984
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2000
- Luckmann, T. (2002): *Wissen und Gesellschaft*, Konstanz : UVK-Verl.-Ges., 2002
- Lüthgens, C. (1996): *Wo Janis irrte: eine kritische Betrachtung zentraler Randbedingungen für Gruppenthink unter der besonderen Berücksichtigung der Dissonanztheorie*, Kiel, 1996

M

- Macharzina, K. (1990): *Informationspolitik: Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1990
- Maier, F. (2004): *Wettbewerbsfaktor integrative Kommunikation*. Dissertation, Münster, 2004
- Malhotra, D.; Murnighan, J. K. (2002): The effects of contracts on interpersonal trust. In: *Administrative Science Quarterly*, 47/2002, S. 534-559
- Männel, B. (2002): *Sprache und Ökonomie. Über die Bedeutung sprachlicher Phänomene für ökonomische Prozesse*. Metropolis Verlag, Marburg, 2002
- Marsden, P. V. (2005): Recent Developments in Network Measurement, In: Carrington, P. J.; Scott, J.; Wassermann, S. (Hrsgs.): *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press, 2005, S. 8-30
- March, J.G.; Simon, H. A. (1993): *Organizations*. 2. Aufl. Cambridge, Mass, Oxford, 1993
- Marre, R. (1997): *Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung*. Frankfurt am Main, 1997
- Martin, J. (1992): *Cultures in Organization – Three Perspectives*. Oxford University Press, New York, 1992
- Martin, J.; Frost, P. (1996): The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Studies*. London, 1996, S. 599-621
- Mayer, R. C.; Davis, J. J.; Schoorman, F. D. (1995): An integrativ Model of organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 3/1995, S. 709-734

- McCarty, C. (1995): The Meaning of Knowing in a Network Tie. In: *Connections* 18, 2/1995, S. 20-31
- McGill, M. E.; Slocum, J. W. (1996): *Das intelligente Unternehmen. Wettbewerbsvorteile durch schnelle Anpassung an Marktbedürfnisse*, Stuttgart, 1996, S. 97
- McGraph, C.; Blythe, J.; Krackhardt, D. (1995): *The Effect of spatial Arrangement on Judgements and Errors in Interpreting Graphs*. Carnegie Mellon University, Heinz School III of Public Policy and Management, Pittsburg, 1995
- McEvily, B.; Perrone, V.; Zaheer, A. (2003): Trust as an Organizing Principle. In: *Organization Science*, 14, 1/2003, S. 91-103
- Mengis, J.; Eppler, M. J. (2004): Prinzipien und Probleme der gesprächbasierten Wissenskommunikation. In: Reinhardt/Martin (2004), S. 88-107
- Merkle, M. (1999): *Bewertung von Unternehmensnetzwerken – Eine empirische Bestandaufnahme mit der Balanced Scorecard*. St. Gallen: Universität St. Gallen, 1999
- Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, J. (Hrsgs.) (2003): *Knowledge management. Concepts and Best practices*. Springer Verlag, Berlin [u a.], 2003
- Mikl-Horke, G. (1999): *Historische Soziologie der Wirtschaft. Wirtschaft und Wirtschaftsdenken in Geschichte und Gegenwart*. – 1. Aufl., München, Wien, Oldenburg Verlag, 1999
- Miles, R.; Snow, C. (1992): Causes of Failure in Network Organisations. In: *California management Review*, 34, 4/1992, S. 53-72
- Minzberg, H. (1992): *Die Minzberg-Struktur. Organisationeneffektiver gestalten*. Verlag Moderne Industrie, Landesberg/Lech, 1992
- Mitchell, J. (1969): The Concept and Use of Social networks. In: Mitchell, J. (Hrsg.): *Social networks in Urban Situations*. Manchester, 1969
- Mitchell, J. C. (1974): Social networks. *Annual review of Anthropology*, 3/1974, S. 279-299
- Moffet, S.; McAdam, R.; Parkinson, S. (2002): Developing a Model for Technology and Cultural Factors in Knowledge Management: A Factor Analysis. In: *Knowledge und Process Management*, 9/4, 2002, S. 237-255
- Molm, L.; Takahashi, N.; Peterson, G. (2000): Risk and trust in social exchange: an experimental test on classical proposition. In: *American Journal of Sociology*, 105/2000, S. 1369-1427
- Monge, P. E.; Contractor, N. S. (2003): *Theories of communication networks*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003
- Morawietz, M. (2006): Communities als Triebfelder eines erfolgsorientierten Knowledge Managements am Beispiel eines internationalen Automobilzulieferers. In: Lembke, G.; Müller, M.; Schneidewind, U. (2006): *Wissensnetzwerke. Grundlagen – Anwendungsfelder - Praxisberichte*. LearnAct! Unternehmensentwicklung und Verlagsgesellschaft mbH, Wiesbaden, 2006, S. 217-236
- Moser, K. S. (2002): Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In: Lüthy, W.; Voit, E.; Wehner, T. (Hrsg.): *Wissensmanagement-Praxis*, Zürich, 2002, S. 97-113
- Moreno, J. (1966): *Who shall survive?* New York, 1934
- Mumford, M. D.; Scott, G. M; Gaddis, B.; Strange, J. M. (2002): Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. In: *Leadership Quarterly*, 13/2002, S. 705-750
- Müller-Prothmann, T. (2006): *Leveraging knowledge communication for innovation: framework, methods and applications of social network analysis in Research and Development*. 1. Aufl. Peter Lang, Frankfurt am Main [u. a.], 2006
- Müller-Prothmann, T. (2008) : *Wissensnetzwerke: Soziale Netzwerkanalyse als Wissensmanagement- Werkzeug*. In: http://c-o-k.de/cp_artikel_d.html?artikel_id=257 Zugriff: 22.05.2008

- Mützel, S. (2006): Strukturelle Netzwerkanalyse und Bourdieus Praxistheorie: Weiterführende Ideen für die neue Wirtschaftssoziologie. In: Florian, M.; Hillebrandt, F. (Hrsg.): Pierre Bourdieu: Neue Perspektiven für die Soziologie der Wirtschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006, S. 109-125
- Mühlfeld, C. (2005): Vertrauen als Basiselement sozialer Ordnung. In: Aretz, H.-J.; Lahusen, C. (Hrsg.): Die Ordnung der Gesellschaft. Festschrift zum 60. Geburtstag von Richard Münch. Peter Lang, Frankfurt am Main, 2005
- Münch, R. (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten. Der schwierige Weg in die Weltgesellschaft. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1998
- Mynatt, E. D.; Adler, A.; Ito, M.; O'Day, V. L. (1997): Design for Network Communities. In: Proc. ACM SIGCHI Conf. On Human Factors in Comp. Syst (CHI'97), ACM, S. 210-217

N

- Nagel, K. (1988): Nutzen der Informationsverarbeitung. Methoden der Bewertung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Produktivitätsverbesserungen und Kosteneinsparungen, R. Oldenbourg Verlag, München/Wien, 1988
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In: Academy of Management Review 23, 2/1998, S. 242-266
- Nahapiet, J.; Ghosal, S. (1997): Social capital, intellectual capital and the creation of value in the firms. In: Academy of management Review. Best Paper Proceedings, 1997, S. 35-39
- Nau, H. (2004): Reziprozität, Eliminierung oder Fixierung? Kulturkonzepte in den Wirtschaftswissenschaften im Wandel. Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, 3/2004
- Nelson, R. E. (1989): The strength of strong ties: Social networks and intergroup Conflict in Organizations. In: Academy of management Journal 32/1989, S. 341-363
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2., durchges. Aufl., Enke Pongratz, H. J.; Voß, G.G., Stuttgart, 1994
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Ferdinand Enke Verlag, 1995
- Neubauer, W. (2003): Organisationskultur. W. Kohlhammer GmbH Stuttgart, 2003
- Neuberger, O.; Kompa, A. (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim, 1987
- Niehaus, M. (2003): Fallstricke der Praxis – Wissensmanagement zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Katenkamp, O.; Peter, G. (Hrsg.): Die Praxis des Wissensmanagements - Aktuelle Konzepte und Befunde in Wirtschaft und Wissenschaft., Münster, 2003, S. 54-71
- Nohria, N.; Eccles, R. G. (1992): Networks and Organisations: Structure, form and action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992
- Nohria, N.; Ghosal, S. (1997): The differentiated network: Organizing Multnational Organizations for Value Creation. Jossey-Bass, San Fransisco, 1997
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanischer Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main et al., 1997
- Nonaka, I. (1991): The Knowledge- Creating Company. In: Harvard Business Review, November 6/1991, S. 96-104
- North, K.; Romhardt, K.; Probst, G. (2000): Wissensgemeinschaften- Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io-Management, 7/8/2000, S. 52-62
- North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002
- North, K.; Friedrich, P.; Lantz, A. (2005): Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation. In: Kompetenz-Messung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenz Analysen im betrieblichen Umfeld. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), Waxmann Verlag, Münster 2005, SS. 601-671

Noteboom, B. (1999): *Inter-Firm Alliances*, London, New York, Routledge, 1999

O

O'Reilly, T. (2005): What is Web 2.0. Design and Business Models for the Next Generation of Software. In: www.oreilly.com/lpt/a/6228, S. 1-16; abgerufen am 02.06.07

Oberschulte, H. (1994): *Organisatorische Intelligenz. Ein integrativer Ansatz des organisatorischen Lernens*, Karl Hampp Verlag, München, 1994.

Oelsnitz, von der, D. (2006): Wissensteilung im Multi-Channel-Vertrieb. In: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2006, S. 93-114.

Ortman, G.; Sydow, J.; Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortman, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1997, S. 315-354

Ortmann, G.; Schnelle, W. (2000): Medizinische Qualitätsnetze – Steuerung und Selbststeuerung. In: Sydow, J.; Windeler (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen, Wiesbaden, 2000

Osterloh, M.; Frost, J. (1999): Business Prozess Reengineering – Organisationsmode oder Redeinstrument? In: Egger, A.; Grün, O.; Reinhardt, M. (Hrsg.): *Managementinstrumente und –konzepte. Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1999, S. 89-108

Osterloh, M., Frost, J. (2003): *Prozessmanagement als Kernkompetenz*. Gabler Verlag, Zürich, 2003.

Ott, B.; Scheib, T. (2002): *Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Einführung und Leitfaden für die Aus- und Fortbildung*. Berlin, Cornelsen Verlag, 2002.

Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z – How American Business can meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, London, 1981

Ouchi, W. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans. In: *Administrative Science Quarterly* 25/1980, S. 833-848

P

Paetau, M. (2004): Wissen in sozialen Strukturen. In: Wyssusek, B. (Hrsg.): *Wissensmanagement komplex – Perspektiven und soziale Praxis*, Springer Verlag, Berlin, 2004, S. 119-134

Pappi, F. U. (Hrsg.) (1987): *Methoden der Netzwerkanalyse*, Oldenbourg Verlag, München, 1987

Pardon, B. (2006): Kommunikationskompetenzen von Netzwerk-Akteuren. In: Lembke et al.: *Wissensnetzwerke. Grundlagen, Anwendungsfelder, Praxisberichte*, LearnAct!, Wiesbaden, 2006, S. 81-116

Parsons, T.; Schills, E. (1951): Values, Motives and Systems of Action. In: *Towards a general theory of action*. New York, Harper&Row, 1951, S. 47-275

Pass, C. (2002): *Dictionary of Business*, 3rd edition, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002, S. 259

Pauline, D.; Yoong, P. (2001): Relationshipbuilding and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: a facilitators perspective. In: *Journal of Information Technology*, 16/2001, S. 205-220

Pawlowsky, P.; Reinhardt, R. (Hrsgs.) (2002): *Wissensmanagement für die Praxis. Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung*. Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel, 2002

Pawlowsky, P.; Reinhardt, R. (2002): Instrumente Organisationalen Lernens: Die Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis: Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung: In: In: Pawlowsky, P.; Reinhardt, R. (Hrsgs.), 2002

Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. 1. Aufl., New-York, 1959

- Pennings, J. M.; Lee, K. (1998): Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications. In: Gabbay, S.; Leenders, R.(eds.): Corporate Social Capital, New York, 1998
- Pereira, C. S.; Soares, A. L. (2007): Improving the quality of collaboration requirements for information management through social network analysis. In: International Journal of Information Management, 27/2007, S. 86-103
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations. Harper & Row, New York, 1978
- Pfohl, H.-C.; Buse, H. P. (1999): Organisationale Beziehungsfähigkeiten in komplexen kooperativen Beziehungen. In: Engelhardt, J.; Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden, S. 268-300
- Picot, A.; Scheuble, S. (2000): Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen. In: Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. Hrsg. V. Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G.; München [u. a.], (2000), S. 19-37
- Picot, A. (1998): Die Planung der Unternehmensressource „Information“, in: Diebold Deutschland GmbH (Hrsg.): Tagungsband zum 2. Internationalen Managementsymposium „Erfolgsfaktor Information“. Frankfurt 20 und 21. Januar 1988, Frankfurt amMain, 1988, S. 223-250
- Picot, A.; Dietl, H. (1999): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert. In: DBW, 42/1982, S. 267-284
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T. (2001): Die grenzlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001
- Pietsch, T.; Martiny, L.; Klotz, M. (2004): Strategisches Informationsmanagement. Bedeutung, Konzeption und Umsetzung. 4. Aufl., Berlin, 2004
- Pietsch, T.; Lutz, M.; Klotz, M. (1998): Strategisches Informationsmanagement. Bedeutung und organisatorische Umsetzung. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 1998
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1985
- Powell, W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: netzwerkartige Organisationsformen. In: Kerris, P.; Schneider, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt am Main, New York, 1996
- Powell, W. W.; Smith-Doerr, L. (1994): Networks and economic life. In: Smelser, N. J.; Swedberg, R. (Hrsg.), The handbook of economic sociology, Princeton, Princeton University Press, New York, S. 368-402
- Powell, W. W.; Smith-Doerr, L. (2003): Networks in Economic Life. In: The Handbook of Economic Sociology, Neil Smelser and Richard Swedberg, editors, Russell Sage Foundation and Princeton University Press, co-publishers, 2003
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2003): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003
- Probst, G.; Romhardt, K. (1997): Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz. In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.). Handbuch lernende Organization, Wiesbaden, 1997, S. 129-144
- Powell, W. W.; Koput, K. W.; Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational collaboration and locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. In: Administrative Science Quarterly, 41/1996, S. 116-145
- Pümpin, C. (1984): Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. Präsentation auf der ATAG Konferenz „Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens“, Zürich, 1984

- Rao, V. S.; Goldmann-Segall, R. (1995): Capturing Stories in Organizational Memory. In: Proceedings of the 28th Hawaii International Conference on Systems Sciences. Los Alamitos, 1995, S.333-341.
- Rathje, S. (2004): Unternehmenskultur als Interkultur. Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand. Verlag Wissenschaft und Praxis, 2004
- Raven, B. H. (1965): Social Influence and Power. In: Steiner, I. D.; Fishbein, M. (Hrsgs.): Current Studies in social psychology, 11 (3), Holt, Reinhart & Winston, New York, 1965, S. 493-520
- Rehaeuser, J.; Krcmar, H. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyoegg, G., Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung, Volume 6., Berlin, New-York, 1996, S. 263-304
- Reinmann-Rothmeier, G. (1999): Wissen und Lernen im organisationalen Kontext. Ein pädagogisch-psychologischer Ansatz zum Wissensmanagement. München, 1999
- Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H. (2000): Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz, Seattle, 2000
- Reinmann-Rothmeier, G. (2000): Communities und Wissensmanagement. Wenn hohe Erwartungen und wenig Wissens zusammentreffen. (Forschungsbericht Nr. 129). Ludwig-Maximilian Universität, Lehrstuhl für empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, München, 2000
- Reinhardt, R. (2004): Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden, Instrumente, Theorien, Tokio, 2004
- Reiß, M. (1996): Mit Netzwerkkompetenz zu virtuellen Strukturen. In: GM, Nr. 11-12/1996, S. 12-15
- Renzl, B. (2007): Language as a vehicle of knowing: the role of language and meaning in constructing knowledge. In: Knowledge Management Research & Practice, 5/2007, S. 44-53
- Ribiere, V. M.; Sitar, A. S. (2003): Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-supporting culture. In: Knowledge Management & Practice, 1/2003, S. 39-48
- Ricken, B. (2005): Entwicklung eines Instrumentes zur Analyse und Steuerung informaler Organisationsstrukturen. Rainer Hampp, München, Mering, 2005
- Riley, P. (1983): A structuralist account of political cultures. In: Administrative Science Quarterly 28/1983, S. 414-437
- Ring, P.; Van de Ven, A. H. (1992) : Structuring Cooperative Relationships Between Organisations. In: Strategic Management Journal, 13/1992, S. 483-498
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines. Organisationsprinzips. Mohr Siebeck, Tübingen, 1998
- Ritter, T.; Gemünden, H.G. (1998): Die netzwerkende Unternehmung. Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter unternehmen. In: zfo 5/1998, S. 260-265
- Roberts, J. (2000): From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. In: Technology Analysis and Strategic Management, 12, 4/2000, S. 429-443
- Roethlisberger, F. J.; Dickson, W. J. (1947): Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge, 1947
- Roschelle, J. (1996): Designing for Cognitiv Communication: Epistemic Fidelity or Mediating Collaborative Inquiry. In: Day, D.; Kovacs, D. (Hrsg.): Computers Communication and Mental Models, Taylor and Francis, 1996
- Rosenstiel L. v. (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit. Drucker & Humboldt, Berlin, 1975
- Rosenstiel, L.v. (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie, Basiswissen und Anwendungshinweise. 4. überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart, 2000
- Rouiller, J. Z.; Goldstein, I. L. (1993): The relationship between organizational transfer climate and positiv transfer of training. In: Human Resource Development Quarterly 4/1993, S. 377-390

- Robes, J. (2006): Wissensvernetzung im Zeichen des „Read-Write-Web“. In: Lembke, G.; Müller, M.; Schneidewind, U. (2006): Wissensnetzwerke. Grundlagen – Anwendungsfelder - Praxisberichte. LearnAct! Unternehmensentwicklung und Verlagsgesellschaft mbH, Wiesbaden, 2006, S. 117-142
- Rosen, B.; Furst, S.; Blackburn, R. (2007): Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. In: Organizational Dynamics, Vol. 36, 3/2007, S. 259-273
- Rowley, T. J.; Behrens, D.; Krackhardt, D. (2000): Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. In: Strategic Management Journal, 21/2000, S. 369-386
- Rüegg-Sturm, J.; Gomez, P. (1994): from Reality to Vision – From Vision to Reality – An Essay on Vision as a Medium für Fundamental Knowledge Transfer. In: International Business review, 3. Jg. 4/1994
- Rüttinger, R. (1986): Unternehmenskultur: Erfolge durch Vision und Wandel, 1. Aufl., Econ, Düsseldorf/Wien, 1986
- S**
- Sackmann, S. (1992): Culture und Subcultures: An Analysis of organisational Knowledge. In: Administrative Science Quarterly, 32/1992
- Sackmann, S. A. (Hrsg.) (1997): Cultural Complexity in Organizations – Inherent Contrasts and Contradictions, Thousand Oaks, Sage, London, New Delhi, 1997
- Seidel, S.; Lehner, F. (1999): Wissensmanagement: Begriffsauffassung und Umsetzung in der Praxis. Research Report. Universität Regensburg, Dezember 1999
- Seufert, A.; Back, A.; von Krogh, G. (2002): Wissensnetzwerke: Vision – Referenzmodell – Archetypen und Fallbeispiele. In: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen, 4. Aufl., Mering, 2002, S. 129-153
- Schall, M. S. (1981): An exploration into a successful corporations's saga-vision and its rhetorical community. Konferenzpapier, SCA Conference on Interpretive Approach to Organizational Communication, Juli 1981
- Schaper, N. (2000): Gestaltung und Evaluation arbeitsbezogener Lernumgebungen (unveröffentlichte Habilitation), Heidelberg, 2000
- Schein, E. H. (2003): Organisationskultur: the ED Schein corporate culture survival guide, EHP Verlag, Bergisch Gladbach, 2003
- Schein, E. H. (1992): Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco, 1992
- Schein, E. H. (2000): Sense and Nonsense about culture and climate. In: Ashkanasy, N.; Peterson, M. F. (Hrsgs.): Handbok of organizational Culture and Climate. Sage Publications, Inc., Beverly, CA, S. xxiii-xxx
- Schipton, H.; Dawson, J.; West, M.; Patterson, M. (2002): Learning in manufacturing organizations: What factors predict effectiveness? In: Human Resource development international 5 (1), S. 55-72
- Schilling, E. (2005): Die Zukunft der Zeit. Vergleich von Zeitvorstellungen in Russland und Deutschland im Zeichen der Globalisierung. Heinrich-Heine Universität Düsseldorf, 2005
- Schmalhofer, U. (1994): Technische Dokumentation als Darstellungsmittel der Corporate Identity. In: Bungarten, T. (Hrsg.): Technische Kommunikation. Attikon- Verl., Tostedt, 1994
- Schneider, U (1996):. Management in der wissensbasierten Unternehmung. Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen. In: Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt am Main Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.- Bereich Wirtschaftsbücher, 1996
- Schmaltz, R.; Hagenhoff, S. (2003): Wissensmanagement in unternehmensübergreifenden Kooperationen. Arbeitsbericht der Abteilung für Wirtschaftsinformatik II., Universität Göttingen, 09/2003
- Schmitz, K.-D.; Kaukonen, S. (2006): E-Learning-Kurs Terminologie, Deutsches Terminologie-Portal, Köln, 2006. http://www.iim.fh-koeln.de/dtp/eLearning/10_recherche.html, abgerufen am: 15.04.2008

- Schnauffer, H.-G.; Staiger, M.; Voigt, S.; Sybille, P. (2003): Von der Wissensinsel zum Netzknoten. In: Wissensmanagement, 5/2003, S. 20-23
- Schneider, U. (2004): (Wie) funktionieren Communities of Practice? In: Eppler/Reinhardt (2004), S. 137-156
- Schoen, S. (2000): Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. Herbert Utz Verlag, München, 2000
- Scholl, W.; Heising, P. (2003): Delphy Study on the Future of Knowledge Management- Overview of Results. In: Mertins, K.; Heising, P.; Vorbeck, J. (Hrsg.): Knowledge Management - Concepts and Best Practices, Springer Verlag, Berlin, S. 179-190
- Scholl, W. (1999): Restrictive control and information pathologies in organizations. Journal of Social Issues, 55, 1/1999, S. 101-118
- Schrader, C. B.; Lincoln, J. R.; Hoffmann, A. N. (1989): The network structures of organizations: Effects of task contingencies and distributional form. Human Relations, 1989/42, S. 43-66
- Schreyögg, G. (2000): Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden, 2000
- Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.) (1996): Managementforschung 6. Walter de Gruyter, Berlin, 1996
- Schreyögg, G. (2003): Organization. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl., Wiesbaden, 2003
- Schueppel, J. (1996): Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissen- und Lernbarrieren. Wiesbaden, 1996
- Schuh, S. (1989): Integration eines Konzepts in die empirische Forschung. Dt. Univ.-Verl. Wiesbaden, 1989
- Schütt, P. (2000): Wissensmanagement. Mehrwert durch Wissen. Nutzenpotentiale ermitteln. Den Wissenstransfer organisieren. Falken Gabler Verlag, 2000
- Schwarze, J. (1998): Informationsmanagement - Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Informationsversorgung im Unternehmen. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co, Herne/Berlin, 1998
- Schweizer, T. (1996): Muster sozialer Ordnung. Netzwerkanalyse als Fundament der Sozialethnologie. Reimer, Berlin, 1996
- Scott, J. (1986): Grundlagen der Organisationslehre. Frankfurt am Main, New-York, 1986
- Selznik, P. (1957): Leadership in Administration, New York, 1957
- Senge, P. M.; Roberts, C.; Ross, R.; Smith, B.; Roth, G.; Kleiner, A. (1999): The Dance of Change, New York, 1999
- Siebert, H. (1999): Ökonomisch Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, S. 7-27, Wiesbaden, 1999
- Siemens, G. (2006): Connectivism: Museums as Learning Ecologies. In: elearnspace, <http://www.elearnspace.org/media/CHIN.ppt> Abgerufen am: 29.05.08
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organisational Analysis, in: Administrative Science Quarterly 28, 1983, S. 339-358
- Smith, H. A.; McKeen, J. D. (2003): Knowledge Management in Organizations: The State of current Practice. In: Holsapple, C. W. (Hrsg.): Handbook of Knowledge Management, Vol. 2, Knowledge Directions, Springer Verlag, Heidelberg, S. 395-410
- Smith-Doerer, L.; Powell, W. W. (2005): Networks and Economic Life. In: Smelser, N. J.; Swedberg, R. (Hrsg.): The handbook of Economic Sociology, 2. Ausg., Princeton University Press, Princeton, NJ, 2005, S. 379-402
- Snis, U. L. (2001): Challenges towards knowledge communities in engineering domains: Adding culture to knowledge management. Proceedings of IRIS24 Ulvik, Norway, 2001
- Sodian, B. (1986): Wissen durch Denken. Aschendorf, Münster, 1986

- Sonntag, K. (1999): Lernkultur im Unternehmen. In: W. Schöni & Sonntag, Kh. (Hrsg.): Personalförderung im Unternehmen, Zürich, 1999, SS. 253-264
- Sonntag, K.; Schaper, N.; Friebe, J. (2005): Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. In: Kompetenz-Messung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenz Analysen im betrieblichen Umfeld. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), Waxmann Verlag, Münster 2005
- Sottong, v. H; Müller, M. (1998): Zwischen Sender und Empfänger: Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft. – Erich Schmidt, Bielefeld, 1998
- Spath, D. (Hrsg.); Wilhelm, S. (2003): Information und Kommunikation in der Produktion. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Irb Verlag, Fraunhofer- Institut für Raum und Bau, 2003
- Spieß, E.; Winterstein, H. (1999): Verhalten in Organisationen. Kohlhammer, Stuttgart, 1999
- Springer, J. (2000): Integrierte Informations- und Kommunikationsdienste - Potentiale und Herausforderungen für Unternehmensorganisation und Personalmanagement. In: Angew. Arbeitswiss. 165/2000, S. 37-58
- Stehr, N. (2001): Wissen und Wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 2001
- Straus, F. (2002): Netzwerkanalysen. Gemeindepsychologischen Perspektiven für Forschung und Praxis. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2006
- Swan, J. (2001): Knowledge Management in Action: Integrating Knowledge Across Communities, In: Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2001
- Sydow, J. (1995): Organisation von Netzwerken, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1995
- Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden, 2000
- Sydow, J.; Windeler, A.; Krebs, M.; Loose, A.; van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1995
- Sydow, J. (2002): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden , 2002
- Sydow, J. (1999): Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In: Sydow, Y. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen . 3. Aufl. Gabler, Wiesbaden, 1999
- Sydow, J.; Windeler, A. (1998): Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structural Perspective on Network Processes and Effectiveness. In: Organization Science 9, 1998, S. 265-284

T

- Taylor, F. W. (1911): Principles of Scientific Management. Harper & Row, New York, 1911
- Teufel, S.; Sauter, C.; Mühlherr, T.; Bauknecht, K. (1995): Computerunterstützung für die Gruppenarbeit. Addison-Wesley Publishing Company, Bonn, 1995
- Thiedeke, U. (2007): Trust, but test! Das Vertrauen in virtuellen Gemeinschaften. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, 2007
- Thiel, M. (Hrsg.) (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2002
- Thiele, M. (1997): Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen, Gabler, Wiesbaden, 1997
- Theuvsen, L. v. (1996): Entscheidungsvorbereitung und Organisationstheorie: Vom Stab-Linie-Konzept zur internen Beratung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 65, 1996, S. 110-114.
- Theuvsen, L. v. (1997): Interne Organisation und Transaktionskostenansatz. Entwicklungsstand, weiterführende Überlegungen, Perspektiven. In: ZfB 67, 9/1997, S. 971-996

- Thomson, M. P.; Walsham, G. (2004): Placing Knowledge Management in Kontext. In: Journal of Management Studies 41, 5/2004, S. 725-747
- Trice, H.; Beyer, J. (1984): Studying organizational cultures through rites and ceremonies, in: Academy of Management Review 9, 1984, S. 653-669
- Trier, M. (2005): Visualization of virtual Knowledge Communities, Dissertation, Berlin, 2005
- Tsai, W.; Ghoshal, S.(1998): Social Capital and value creation: the role of intrafirm networks. In: Academy of Management Journal, 41, 4/1998, S. 464-476
- Tushman, M.L.; Nadler, D.L. (1978): Information processing as an integrating concept in organizational design. In: Academy of Management Review, 3/1978, S.613-24.

UV

- Uzzi, B. (1996): The sources of Embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. In: American Sociological Review, 61, 1996, S. 674-698
- Uzzi, B.; Lancaster, R. (2003): Relational Embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. In: Management Science, 49, 4/2003, S. 383-399
- Van Aken, J. (2004): Management Research based on the Paradigm of the Design sciences: the Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. In: Journal of Management Studies, 41/2004, S. 219-246
- Vecchio, R. P. (1991): Organizational Behavior. 2. Aufl., Orlando, 1991
- VDA: Verband der Automobilindustrie. <http://www.vda.de/de/index.htm>
- Voss, S.; Gutenschwager, K. (2001): Informationsmanagement, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, 2001
- Vygotsky, Lave, J.; Wenger, E. (1991): Situated Learning. Legitimated Peripheral Participation. Cambridge University Press, Cambridge, 1991
- Vygotsky, L.S. (1997): The Collected Works of L.S. Vygotsky. Springer US, 1. Ed., Berlin, 1997

W

- Wagner, M. P. (1995): Groupware und neues Management. Vieweg Verlag, Braunschweig, Wiesbaden, 1995
- Wald, A. (2003): Netzwerkstrukturen und –effekte in Organisationen : eine Netzwerkanalyse in internationalen Unternehmen, Gabler, Wiesbaden, 2003
- Walter, A. (1998): Der Beziehungspromotor. Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing, Gabler, Wiesbaden, 1998
- Walter, J. (2005): Collaboration within and between firms: network structures, decision processes, and their impact on alliance performance. Dissertation, Univ. St. Gallen, 2005
- Walsch, J. P.; Ungson, G. R. (1991): Organizational Memory. In: Academy of Management Review 16, 1/1991, S. 57-91
- Wargitsch, C. (1998): Ein Beitrag zur Integration von Workflow- und Wissensmanagement unter besonderer Berücksichtigung komplexer Geschäftsprozesse. Dissertation. Erlangen-Nürnberg, 1998
- Wasserman, S.; Faust, K. (1995): Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge University Press, New York, 1995
- Watson, R. T. (1996): Data Management. An Organisational Perspective., New York [u. a], 1996
- Watzlawick, P. (Hrsg.) (1988) (1994): Die erfundene Wirklichkeit: wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. Piper, München, Zürich, 1994

- Watzlawick, P.; Beavin, J. B.; Jackson, D. D. (1969): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien.* Bern, 1969
- Watzlawick, P.; Weakland, J. (1977): *The Interactional View.* WW Norton, New York, 1977
- Weber, J.; Schäfer, U. (2000): *Balanced Scorecard und Controlling. Implementierung- Nutzen für Manager und Controller- Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2. aktual. Aufl.,* Wiesbaden, 2000
- Weber, M. (1904): *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. &. Aufl.* Gütersloh, 1904/6
- Webster, C. M. (1995): *Detecting Context-Based Constraints in Social perception.* In: *Journal of Quantitative Anthropology*, 4/1995, S. 313-328
- Weggeman, M: (1999): *Wissensmanagement – Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmensressource des Unternehmens.* MITP-Verlag, 1.Aufl., Düsseldorf,Bonn, 1999
- Weissenberger-Eibl, M. A.; Spieth, P. (2006): *Unternehmenskultur als kritischer Einflussfaktor.* In: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken,* Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2006, S. 61-76
- Welge, M. K. (1988): *Unternehmensführung, Band 3: Controlling,* Stuttgart, 1988
- Wenger E. (1998): *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity.* Cambridge University Press,1998
- Wenger, E. (2000): *Communities of Practice and social learning Systems.* In: *Organization Articles*, 7, 2/2000, S. 225-246
- Wenger, E. C.; Snyder, W. M. (2000): *Communities of Practice: The Organizational Frontier.* In: *Harvard Business Review*, Januar-Februar, Boston, 1/2000, S. 139-145
- Werder, A. v. (1998): *Grundlagen der Effizienzbewertung organisatorischer Strukturen,* Technische Universität Berlin, Diskussionspapier 1998/15
- Weyer, J. (2000): *Soziale Netzwerke als Mikro-Makro-Scharnier – Fragen an die soziologische Theorie.* In: Weyer, J. (Hrsg.): *Soziale Netzwerke- Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung,* Oldenbourg, München, Wien, 2000, S. 237-254
- Weyer, J. (2000): *Einleitung. zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften.* In: Weyer, J. (Hrsg.): *Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung.* München, Wien, 2000, S. 1-34
- White, H. C.; Harrison, C.; Scott, A.; Boorman L.; Breiger, R. L. (1974): *Social Structure from multiple Networks. I. Blockmodels of Roles and Positions.* In: *American Journal of Sociology* 81, 4/1974, S. 730-80
- White, H. C. (1992a): *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action.* Princeton, NJ, Princeton University Press, 1992
- White, H. C. (1992b): *Agency as Control in Formal Networks.* In: Nohria, N.; Eccles, R. G. (Hrsg.): *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action.* Harvard Business School, 1992, S. 92-117
- Wiegand, M. (1996): *Prozesse Organisationalen Lernens.* Gabler, Wiesbaden, 1996
- Willke, H. (1996): *Dimensionen des Wissensmanagements- Zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung.* In: Schreyoegg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung, Band 6,* Berlin, New-York, 1996, S. 263-304
- Wilkins, A. L. (1984): *The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems.* In: *Human Resource Management* 23/1984, S. 41-60
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication.* Free Press, New York, 1975
- Williamson, O.E. (1991): *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,* in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 269-296

- Wilms, F. E. P. (2008): Steuerung emergenter Sachzusammenhänge. In: Bouncken, R. B.; Jochims, T.; Küsters, E. A. (Hrsg.): Steuerung versus Emergenz: Entwicklung und Wachstum von Unternehmen, Gabler, Wiesbaden, 2008, S. 37-61
- Wilson, D. O. (1992): Diagonal Communicational links Within Organization, In: The Journal of Business Communication, 29, 2/1992, S. 129-143
- Windeler, A. (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2001
- Windsperger, J. (1996): Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation, Physica Verlag, Heidelberg, 1996
- Wirtz, J. (1992): Corporate Identity ist Organisationsentwicklung. In: Management Zeitschrift 61, 1/1992, S. 56-58
- Wittgenstein, L. (1990): Werkausgabe Band I: tractatus logico-philosophicus (Tractatus), Philosophische Untersuchungen (PU), 7. Aufl. Frankfurt am Main, 1990
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotorenmodell, Schwartz & Co., Göttingen 1973
- Wolters, H.; Landmann, R.; Bernhart, W.; Karsten, H.; Arthur D. Little International (Hrsg.) (1999): Die Zukunft der Automobilindustrie. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1999
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Ross, D. (1990): The Machine that changed the World, Rawson Association, New-York, 1990
- Wöhe, G. (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 22, neubearbeitete Aufl., Verlag Franz Vahlen München, 2005
- Wyssusek, B. (2004): Methodologische Aspekte der Organisationsmodellierung in der Wirtschaftsinformatik, Doktorarbeit, TU Berlin, 2004
- Wyssusek, B.; Schwartz, M.; Krempberg, B. (2001): Knowledge management – A sociopragmatic approach. In: Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge management, Slovenc, 2001, S. 767-776
- Xiao, Z.; Tsui, A. (2007): When Brokers May Not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High-tech Firms. In: Administrative Science Quarterly, 52/2007, S. 1-31
- ## Z
- Zaheer, A.; McEvily, B.; Perrone, V. (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganisational and interpersonal trust on performance. In: Organizational Science, 9, 2/1998, S. 141-159
- Zahn, E., Foschiani, S. (2002): Wertgenerierung in Netzwerken. In: Albach, H., Kaluza, B., Kersten, W. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz., Gabler, Wiesbaden, 2002, S. 266-275
- Zahn, E.; Gagsch, B.; Herbst, C. (2000): Strategische Optionen zur Führung wandlungsfähiger Produktionsnetzwerke. In: Industrie Management, 16, 6/2000
- Zand, D. E. (1972): Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quarterly, 17/1972, S. 29-39
- Zhu, Z. (2004): Knowledge Management: towards a universal concept or cross-cultural contexts? In: Knowledge Management Research & Practice, 2/2004, S. 67-79
- Zucker, L. G. (1986): Production of trust. Institutional sources of economic structure, In: Research in organizational behavior, 8/1986, S. 53-111
- Zühlke, D.; Romberg, M.; Meil, P. (1998): Anforderungen außereuropäischer Märkte an die Gestaltung der Maschinenbedienung. Fortschr. -Ber. VDI Reihe 2, Nr. 485. VDI Verlag, Düsseldorf, 1998