

UNIVERSITÄT ZU KÖLN
SEMINAR FÜR ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE,
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PLANUNG UND LOGISTIK

Direktor: Prof. Dr. Werner Delfmann

Das Management wissensintensiver Unternehmen

von: Dipl.-Kfm. **André Christoph Corell** (CEMS-Master)

Arbeitsbericht Nr. 97

des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik

Köln, Juli 1998

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
I. Einleitung	8
A. Problemstellung und Zielsetzung	8
B. Vorgehensweise	9
II. Die neue Wissensgesellschaft	12
A. Bedeutungswachstum des Wissens	12
B. Auswirkungen auf den Kapitalmarkt	15
C. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	16
III. Die wissensintensive Unternehmung:	
Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	19
A. Grundkonzept der wissensintensiven Unternehmung	19
B. Abgrenzung der wissensintensiven Unternehmung	20
1. Abgrenzung gegenüber Unternehmen geringerer Wissensintensität	20
2. Abgrenzung gegenüber der professionellen Organisation	23
C. Eigenschaften der wissensintensiven Unternehmung	25
1. Außergewöhnliche Expertise	25
2. Kreative Lösung komplexer Probleme	26
3. Wettbewerbsvorteile durch intangible Ressourcen	26
4. Autonomie der Mitarbeiter	27
5. Hohes Ausbildungsniveau, hoher Professionalisierungsgrad, hoher Status	28
6. Personelle Abhängigkeit	29
D. Fazit	30

IV. Lernen in wissensintensiven Unternehmen	33
A. Wissen	33
1. Abgrenzung gegenüber Zeichen, Daten, Informationen und Fähigkeiten	33
2. Wissensebenen	36
a) Die epistemologische Dimension	37
b) Die ontologische Dimension	39
3. Wissenserzeugung	39
a) Lernen	39
b) Wissensumwandlung und -verbreitung	40
c) Wissenserhaltung	43
B. Die lernende Organisation	45
1. Theoretische Grundlagen	45
a) Theorieansätze des organisationalen Lernens	45
b) Lernniveaus	47
2. Förderung organisationalen Lernens	49
a) Kulturelle Dimension	49
b) Strukturelle Dimension	50
c) Personelle Dimension	50
C. Organisation der Lernprozesse in der wissensintensiven Unternehmung	51
1. Neues Wissen erwerben und schaffen	52
2. Vorhandenes Wissen sammeln und verbreiten	55
3. Verfügbares Wissen bewahren und speichern	56
4. Bestehendes Wissen verwerten	59
V. Das Management wissensintensiver Unternehmen	61
A. Unternehmenskultur	62
1. Wesen der Unternehmenskultur	62
a) Definition	62
b) Abgrenzung	63
c) Formierung	63
d) Zweck	64
2. Prämissen der Unternehmenskultur	65
3. Übertragung der Unternehmenskultur	66
4. Ausprägungen der Unternehmenskultur	69

5. Das Geschäftskonzept	71
B. Organisationsstruktur	73
1. Wesen der Organisationsstruktur	73
2. Bürokratie: Kongruenz aus Hierarchie, Autorität und Struktur	74
3. Formen der Koordination	76
4. Formen der Konfiguration	77
a) Die einfache Struktur	77
b) Die Maschinenbürokratie	78
c) Die professionelle Bürokratie	78
d) Die divisionalisierte Form	79
e) Die Adhokratie	79
5. Der statische Strukturansatz: Die wissensintensive Unternehmung als operative Adhokratie	81
6. Der dynamische Strukturansatz: Die wissensintensive Unternehmung im Spannungsfeld zwischen operativer Adhokratie und professioneller Bürokratie	84
C. Personalmanagement	86
1. Wesen des Personalmanagements	86
2. Personalbeschaffung	87
3. Personalentwicklung	89
a) Aus- und Weiterbildung	89
b) Laufbahnplanung	90
4. Personalerhaltung und Leistungsstimulation	92
a) Das Anreizsystem	93
b) Personalführung	95
c) Personalkontrolle	99
VI. Rückblick und Ausblick	101
A. Zusammenfassung der Ergebnisse	101
B. Die Zukunft der wissensintensiven Unternehmung	101
C. Implikationen für das Management anderer Unternehmensarten	103
Anmerkungen	105
Literaturverzeichnis	106

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abschn.	Abschnitt
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CA	California (US-Bundesstaat)
CEMS	Community of European Management Schools
CO	Colorado (US-Bundesstaat)
CT	Connecticut (US-Bundesstaat)
DC	District of Columbia (US-Bundesdistrikt)
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
engl.	englisch
et al.	et alii (lat.): und andere
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FL	Florida (US-Bundesstaat)
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IL	Illinois (US-Bundesstaat)
IN	Indiana (US-Bundesstaat)
inkl.	inklusive
insbes.	insbesondere
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
lat.	lateinisch
MA	Massachusetts (US-Bundesstaat)
No.	Number (engl.): Nummer

NJ	New Jersey (US-Bundesstaat)
Nr.	Nummer
NY	New York (US-Bundesstaat)
o.J.	ohne Jahresangabe
Orig.	Original
PA	Pennsylvania (US-Bundesstaat)
Prof.	Professor
S.	Seite
sog.	sogenannte(r/s)
Sp.	Spalte
TX	Texas (US-Bundesstaat)
u.a.	und andere / unter anderem
UK	United Kingdom (engl.): Vereinigtes Königreich von Großbritannien
Univ.-Prof.	Universitätsprofessor
US	United States (engl.): Vereinigte Staaten (von Amerika)
USA	United States of America (engl.): Vereinigte Staaten von Amerika
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (engl.): Band
vs.	versus (lat.): im Gegensatz zu
WIU	wissensintensive Unternehmung
WIUs	wissensintensive Unternehmungen
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unternehmenstypologie	22
Abb. 2: Abgrenzung von Zeichen-, Daten-, Informations- und Wissensebene	35
Abb. 3: Zweidimensionaler Rahmen der Wissensschaffung	36
Abb. 4: Die konventionelle Wissenshierarchie	38
Abb. 5: Vier Arten der Wissensumwandlung	41
Abb. 6: Drei Prozesse zur Reduzierung organisationaler Abhängigkeit von ausgebildeten Wissensarbeitern	57
Abb. 7: Modell der Einflußnahme des Managements auf die erlebte Arbeitssituation des Mitarbeiters sowie auf seine Einstellung zu ausgeübter Tätigkeit und Unternehmung	62
Abb. 8: Führungsdimensionen	96

I. Einleitung

A. Problemstellung und Zielsetzung

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die sog. wissensintensive Unternehmung. Bei diesem Firmentyp handelt es sich um eine Organisation, deren fundamentale ökonomische Ressource nicht Arbeit, Boden oder Kapital, sondern Wissen ist.¹⁾ Sie ist Folge und Begleiterscheinung der momentan beobachtbaren gesellschaftlichen Veränderungen, die sich darin manifestieren, daß Wissen in zahlreichen Wirtschaftszweigen die Rolle des wichtigsten Produktionsfaktors einnimmt.²⁾ Der Kunde begnügt sich nicht mehr bloß mit Produkten, sondern verlangt Lösungen, die speziell auf seine Probleme ausgerichtet sind.³⁾ Unternehmen passen sich diesem Trend an, indem sie zusätzliche Serviceleistungen anbieten und ihre Produkte auf die besonderen Belange ihrer Kunden abstimmen.

Diese Entwicklung wird begünstigt durch immer neue technologische Errungenschaften sowie die Globalisierung der Wirtschaft, die zusammen erlauben, wesentliche Teile der Güterproduktion zu standardisieren und in Länder zu verlagern, in denen der verbleibende Produktionsfaktor Arbeit preiswert ist.⁴⁾ Der Besitz von und die Kontrolle über Wissen wird dementsprechend immer bedeutsamer, weil es in der sog. Wissensgesellschaft, an deren Schwelle wir uns augenblicklich befinden, letztlich nur noch Wissen ist, das als ökonomische Ressource die Grundlage des Fortschritts und damit des Wohlstands für Individuen, Gruppen, Organisationen und Nationen bildet.⁵⁾ In dieser Gesellschaft werden Menschen, die über spezielle und für Nachfrager wertvolle Expertise verfügen, plötzlich mächtiger als Besitzer von Finanzkapital, das in seiner Rolle als knappster Produktionsfaktor langfristig von Wissen abgelöst wird.⁶⁾

Die wissensintensive Unternehmung, für die nachfolgend nur noch das Akronym „WIU“ verwendet wird,⁷⁾ besteht im wesentlichen aus eben jenen sog. Wissensarbeitern, die mit ihren symbolisch-analytischen Fähigkeiten imstande sind, komplexe nicht-standardisierte Probleme

1) Vgl. DRUCKER [Gesellschaft] 16; SADLER [Leadership] 64; STARBUCK [Learning] 715.

2) Vgl. DRUCKER [Gesellschaft] 69; TOFFLER [Powershift] 85.

3) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 30.

4) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1027.

5) Vgl. BOHN [Knowledge] 61; DRUCKER [Organizations] 3; REIHLEN [Planungssysteme] 1f.

6) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 37f., 194.

7) Für den Plural „wissensintensive Unternehmungen“ soll der Einfachheit halber die grammatisch unkorrekte Abkürzung „WIUs“ verwendet werden.

zu lösen.⁸⁾ Diese Experten nehmen in der WIU als zentrale Produktionsfaktoren eine unverzichtbare Stellung ein, so daß eine besondere Form des Managements für sie unumgänglich erscheint.⁹⁾ Abgesehen davon kann die WIU basierend auf ihrem Wissensvorsprung nur so lange monopolistische Gewinne erzielen, bis ein Imitator sie eingeholt hat. Sie muß deshalb die Fähigkeit besitzen, schneller zu lernen als der Wettbewerb.¹⁰⁾ Das ist nicht unproblematisch, weil die Experten häufig derart stark spezialisiert und mit ihren vorhandenen Kompetenzen in die Lösung aktueller Probleme eingebunden sind, daß sie sich der allgemeinen Notwendigkeit zu lernen widersetzen.¹¹⁾

Drei Zielsetzungen werden mit dieser Arbeit verfolgt: Erstens soll die WIU als Unternehmenstyp vorgestellt und von anderen Organisationsarten abgegrenzt werden; zweitens soll gezeigt werden, auf welche Weisen die WIU als Organisation lernt, d.h. bestehendes Wissen verbreitet und speichert sowie neues Wissen erwirbt und kreiert; und drittens sollen darauf aufbauend Empfehlungen für das Management einer solchen Unternehmung gegeben werden. Unter Berücksichtigung der personellen Besonderheiten und des kontinuierlichen Lernerfordernisses der WIU soll das Augenmerk auf die drei managementrelevanten Kontextvariablen Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Personalmanagement gelegt werden.

B. Vorgehensweise

Die Arbeit gliedert sich in insgesamt sechs Teile. Im Anschluß an diese Einleitung wird in **Teil II** der Hintergrund für das Entstehen wissensintensiver Unternehmen skizziert. Den Auftakt bildet die Charakterisierung einer Wissensgesellschaft und von Wissen allgemein (Kap. A), infolge dessen die Auswirkungen auf den Kapital- sowie den Arbeitsmarkt diskutiert werden (Kap. B und C).

Es folgt in **Teil III** die konzeptionelle Vorstellung der WIU. Auf Basis einer Grunddefinition (Kap. A) wird die WIU sowohl gegenüber der Dienstleistungs- und Industrieunternehmung als auch gegenüber der professionellen Organisation abgegrenzt (Kap. B). Anschließend wird sie anhand von sechs Kriterien – die bisherigen Forschungsergebnisse über die WIU widerspiegelnd – genauer beschrieben (Kap. C). Ein Fazit (Kap. D) bündelt die gewonnenen Erkenntnisse zwecks Schaffung einer für die weitere Bearbeitung des Themas relevanten

8) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1022; REICH [Work] 177ff.; STARBUCK [Learning] 715, 717.

9) Vgl. STARBUCK [Success] 885.

10) Vgl. STATA [Learning] 64; WILDEMANN [Ansatz] 2.

11) Vgl. ARGYRIS [Teaching] 179ff.; STARBUCK [Learning] 723f.

Grundlage. Es erörtert darüber hinaus kurz die Notwendigkeit, Wissen kontinuierlich weiterzuentwickeln, und leitet damit direkt auf die Problematik des organisationalen Lernens über.

Dieser Thematik widmet sich **Teil IV**. In einer ausnahmslos theoretischen Einführung (Kap. A) wird das Phänomen Wissen erörtert. Es wird gegenüber verwandten Begriffen wie Daten, Informationen und Fähigkeiten abgegrenzt und in einen von Ikujiro NONAKA und Hiro-taka TAKEUCHI entwickelten zweidimensionalen Bezugsrahmen gesetzt.¹²⁾ Mit Hilfe der beiden Dimensionen Artikulationsniveau und Lokalisierung wird die Umwandlung und Verbreitung von Wissen innerhalb der Organisation veranschaulicht. Ebenso werden in Anlehnung an Frank BLACKLER und H. M. COLLINS fünf Arten der organisationalen Wissensspeicherung unterschieden.¹³⁾

Darauf aufbauend wird die lernende Organisation vorgestellt (Kap. B). Dieses Kapitel gliedert sich in einen theoretischen und einen anwendungsorientierten Teil. Im Rahmen der theoretischen Grundlagen werden die bisherigen Forschungsergebnisse über organisationales Lernen nach Theorieansätzen kategorisiert und verschiedene Lernniveaus unterschieden. Danach werden im anwendungsorientierten Abschnitt kulturelle, strukturelle und personelle Mittel aufgezeigt, mit denen allgemein organisationales Lernen gefördert werden kann und über die eine lernende Organisation dementsprechend verfügen sollte. Die gewonnenen Erkenntnisse werden sodann auf die WIU übertragen (Kap. C), indem WIU-spezifische Lernprozesse identifiziert und Beeinflussungsoptionen des Managements hinsichtlich Wissensentwicklung und -speicherung präsentiert werden.

In **Teil V**, dem Hauptteil dieser Arbeit, wird ein auf die Belange der WIU zugeschnittenes Managementkonzept vorgestellt. Es lehnt sich an ein Modell Mats ALVESSONS an, das die drei Managementdimensionen Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Personalmanagement als Einflußgrößen auf die wahrgenommene Arbeitssituation identifiziert.¹⁴⁾ Nach Joseph BOWER handelt es sich bei diesen Dimensionen um sog. Kontextfaktoren, die der Erfüllung der Unternehmensstrategie dienen.¹⁵⁾ Sie werden im Laufe dieses Teils einzeln behandelt.

Das erste, kulturell geprägte Kapitel (Kap. A) beginnt mit einer grundlegenden Erläuterung des Wesens und der Prämissen der Unternehmenskultur. Darauf aufbauend werden Wege der Übertragung sowie mögliche Ausprägungsformen einer Kultur vorgestellt und auf die WIU

12) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 56ff.

13) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1023ff.; COLLINS [Experts] 218f.; COLLINS [Knowledge] 96ff.

14) Vgl. ALVESSON [Management] 204ff.

bezogen. So wird u.a. auf formelle und informelle Sozialisationsprogramme eingegangen und die Bedeutung von Symbolen und Artefakten diskutiert. Schließlich wird empfohlen, die Unternehmenskultur mit Hilfe des von Richard NORMANN entworfenen „Geschäftskonzepts“ zu konkretisieren und damit implizit eine Verbindung zur Bestimmung der Unternehmensstrategie zu ziehen.¹⁶⁾

Das zweite Kapitel (Kap. B) beschäftigt sich mit der Organisationsstruktur. Nachdem basierend auf einer kurzen, allgemeinen Einführung die Anwendbarkeit bürokratischer Strukturen auf die WIU geprüft und Formen der Koordination beleuchtet worden sind, werden in enger Anlehnung an Henry MINTZBERG fünf idealtypische Organisationsstrukturen vorgestellt.¹⁷⁾ Unter statischen Gesichtspunkten sollte die WIU dem Idealtyp der überaus organisch geprägten operativen Adhokratie entsprechen. Betrachtet man die WIU jedoch nicht zeitpunkt-, sondern periodenbezogen, kann man feststellen, daß sie sich in einem Spannungsfeld aus Adhokratie und Bürokratie befindet. Es empfiehlt sich somit, eine Diskussion über die Eignung struktureller Zwittermodelle anzustrengen. Dieses erfolgt am Ende dieses zweiten Kapitels.

Das dritte und letzte Kapitel (Kap. C) bezieht sich auf das Personalmanagement der WIU. Zunächst werden einige Aspekte der Personalbeschaffung und -entwicklung behandelt. Neben einer Analyse über die Vorteilhaftigkeit homogener Arbeitsgruppen bezüglich der Reduzierung von Konflikten einerseits sowie der Förderung der Wissensschaffung andererseits geht es hauptsächlich um die individuelle Laufbahnplanung. Hier wird eine Abkehr von traditionell-bürokratischen Karrierekonzepten nahegelegt. Ebenso werden Gestaltungsmittel für die Personalerhaltung und Leistungsstimulation vorgestellt. Es wird empfohlen, materielle Belohnungen wissensbezogen zu vergeben und besonderen Wert auf immaterielle Anreize zu legen. In dieselbe Richtung zielt der abschließende Rat an das Management, einen sozial-integrativen Personalführungsstil einzunehmen und die Mitarbeiter hauptsächlich über die Unternehmenskultur zu kontrollieren.¹⁸⁾

Eine in **Teil VI** befindliche Zusammenfassung mit angehängtem Ausblick auf die Entwicklungsmöglichkeiten der WIU sowie die Übertragbarkeit des vorgeschlagenen Managementkonzepts auf andere Unternehmensarten wird letztlich diese Arbeit beenden.

15) Vgl. BOWER [Process] 66ff., 294, 304.

16) Vgl. NORMANN [Growth] 25ff.

17) Vgl. MINTZBERG [Structure] 151ff.

18) Vgl. ALVESSON [Leadership] 198ff.

II. Die neue Wissensgesellschaft

A. Bedeutungswachstum des Wissens

In jüngster Zeit wird die Menschheit Zeuge einer regelrechten Explosion der Wissensmenge.¹⁹⁾ Bedingt durch die dynamische technologische Entwicklung, die die Anzahl der Informationen sowie die Geschwindigkeit ihrer Verarbeitung ansteigen läßt und zunehmend spezialisiertes Wissen erfordert,²⁰⁾ wächst der Umfang des Wissens in den hochentwickelten Ökonomien exponentiell an.²¹⁾ Aufgrund der Globalisierung der Märkte können standardisierte Produkte in Niedriglohnländern hergestellt werden,²²⁾ so daß nach der Automatisierung der Routinebestandteile der Produktion die verbleibende Arbeit auf Wissen und technischem Know-how beruht.²³⁾ Ökonomischer Fortschritt läßt sich aber heutzutage nur noch durch die Realisierung innovativer Ideen auf der Basis neuen Wissens erzielen.²⁴⁾ Damit wird Wissen zur treibenden Kraft hinter dem Wettbewerbsvorteil von Unternehmen und sogar Nationen.²⁵⁾

Dieser Entwicklung liegen mindestens drei **Ursachen** zugrunde. Erstens kann sie auf die steigende Produktion von Dienstleistungen zurückgeführt werden. Aufgaben, die früher eigenständig gelöst wurden, werden heute auf dem freien Markt angeboten und nachgefragt.²⁶⁾ So ist es in den kapitalistischen Volkswirtschaften der hochentwickelten Welt mittlerweile der tertiäre Sektor, der die meisten Menschen beschäftigt und den überwiegenden Teil des Brutto-sozialprodukts erwirtschaftet.²⁷⁾

Dieser Prozeß weist Parallelen zur industriellen Revolution auf,²⁸⁾ in der die Produktivitätssteigerungen in der Landwirtschaft Arbeitskräfte freisetzten, die in den durch die technolo-

19) Vgl. SCHEIN [Education] 39.

20) Vgl. GLAZER [Marketing] 2; EDVARDSSON [Consultancy] 122.

21) Vgl. DAVIS/BOTKIN [Business] 170; BELL [Society] 177.

22) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1027.

23) Vgl. MOHRMANN/COHEN/MOHRMANN [Organizations] 6.

24) Vgl. REIHLEN [Planungssysteme] 2.

25) Vgl. BOHN [Knowledge] 61.

26) Eine solche Entwicklung kann sowohl bei Individuen als auch bei Organisationen beobachtet werden. In die individuelle Sphäre fallen bspw. Ausbildung, medizinische Versorgung und soziale Wohlfahrt. (Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 21.) Organisationen engagieren sich in gleicher Weise im "Outsourcing" von Aktivitäten, die nicht ihrem Kerngeschäft entsprechen. Als Beispiele mögen hier Werbung, Datenverarbeitung, Buchhaltung, Werksschutz und Instandsetzung genügen. (Vgl. KANTER [Giants] 303f.)

27) Vgl. NORMANN [Service] 1; SADLER [Leadership] v.

28) Die industrielle Revolution reicht mit ihren Anfängen bis in die zweite Hälfte des 18. Jahrhunderts zurück. Sie gewinnt zu Beginn des 19. Jahrhunderts mit der Implementierung einer Vielzahl technologischer Erfindungen in Fertigungsprozesse (wie bspw. der Dampfkraft in Webereien) an Schnelligkeit und erreicht mit der Ausbildung neuer ideologischer Lager bis zur Mitte des 19.

gische Entwicklung begünstigten industriellen Branchen nachgefragt wurden.²⁹⁾ Auch die heutige hohe Nachfrage nach Dienstleistungen ist mit der gestiegenen Effektivität der Güterproduktion und der damit verbundenen Wohlstandsverbesserung verknüpft. Die technologische Entwicklung und die Schaffung neuer Konsumgüter führen zusammen mit dem durch den gestiegenen Lebensstandard geförderten Angebot öffentlicher Dienste (wie Bildung, Gesundheitsfürsorge und Sozialwesen) zu einer erhöhten Nachfrage nach Dienstleistungen.³⁰⁾

Zweitens kommt es für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen heute mehr und mehr darauf an, ob und in welchem Ausmaß Produkte und Dienstleistungen mit Wissen angereichert sind.³¹⁾ Anstelle von Produkten werden Lösungen gefordert, deren wichtigster Kostenbestandteil der Transfer von Wissen sein kann.³²⁾ Unternehmen investieren in Folge dessen verstärkt in wissensintensive Kompetenzen wie Forschung und Entwicklung, Marketing und Produktdesign, Kreativität und Innovation sowie Training und Ausbildung, die den Wert ihrer Produktionsgüter erhöhen und sie für den Kunden attraktiver machen sollen.³³⁾ Das verändert auch die Beziehung zwischen Produzent und Konsument: Letzterer wird in die Wertschöpfung integriert und hat die Möglichkeit, seine Bedürfnisse aktiv in den Produktionsprozeß einzubringen.³⁴⁾

Schließlich ist die Entstehung ganzer Wirtschaftszweige zu beobachten, deren zentrale Ressource überlegenes Wissen ist.³⁵⁾ In der Literatur wird eine derartige Gesellschaft „post-industriell“³⁶⁾ oder „post-kapitalistisch“³⁷⁾ betitelt, sie wird „Informationsgesellschaft“³⁸⁾, „Dienstleistungswirtschaft“³⁹⁾ oder „Informationszeitalter“⁴⁰⁾ genannt und der Übergang zu ihr als „Wissensexplosion“⁴¹⁾, „Informationsrevolution“⁴²⁾ oder „dritte Woge“⁴³⁾ bezeichnet. Allen

Jahrhunderts auch gesellschaftlich einen neuen, im Vorfeld nie dagewesenen Status Quo. (Vgl. DRUCKER [Gesellschaft] 47ff.; SADLER [Leadership] 7f.; TOFFLER [Wave] 37ff., 114ff.)

29) Vgl. NORMANN [Service] 1f.

30) Vgl. SADLER [Leadership] 29.

31) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 29.

32) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 30; GREVE [Networks] 36.

33) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 21; QUINN [Enterprise] 241; BLACKLER/REED/WHITAKER [Workers] 852; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 41.

34) Vgl. NORMANN [Service] 30.

35) Vgl. SADLER [Leadership] 9; BONORA/REVANG [Framework] 191.

36) BELL [Society]: im Orig. „post-industrial“.

37) DRUCKER [Gesellschaft].

38) KERR/HILTZ [Systems] 1: im Orig. „information society“.

39) FUCHS [Service]; BONORA/REVANG [Framework] 190; BELL [Society] 14: im Orig. „service economy“.

40) BOHN [Knowledge] 61; GLAZER [Marketing] 2; REICH [Work] 175: im Orig. „information age“. DIXON spricht von „Wissenszeitalter“ (DIXON [Cycle] 1: im Orig. „knowledge age“).

41) NORMANN [Service] 30: im Orig. „knowledge explosion“. DRUCKER verwendet den Begriff „Bildungsexplosion“ (DRUCKER [Age] 261: im Orig. „educational explosion“).

42) DRUCKER [Age] 24; REICH [Work] 175: im Orig. „information revolution“.

Begriffen ist gemein, daß sie den zeitlichen Anschluß an die Vorläufer Agrar- und Industriegesellschaft meinen. Im folgenden soll für dieses Zeitalter einheitlich der von Peter DRUCKER geprägte Ausdruck „Wissensgesellschaft“ (“knowledge society”)⁴⁴⁾ verwendet werden.⁴⁵⁾

In der Weltanschauung dieser Wissensgesellschaft stellt theoretisches **Wissen** den Kern dar, um den herum Technologieentwicklung, Wirtschaftswachstum und Gesellschaftsschichtung organisiert sind.⁴⁶⁾ Wissen ist schon allein deshalb die bedeutendste ökonomische Ressource, weil die Gesellschaft ihre Primärressourcen nur durch die Anwendung von Wissen optimieren und ersetzen kann.⁴⁷⁾ Die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, die im agrarischen und industriellen Zeitalter die grundlegenden Wohlstandserzeuger waren,⁴⁸⁾ werden zwar nicht verschwinden, wohl aber zweitrangig werden.⁴⁹⁾ Im Gegensatz zu jenen traditionellen Produktionsfaktoren zeichnet sich Wissen durch eine Reihe interessanter **Eigenschaften** aus:⁵⁰⁾

- Wissen ist ein unerschöpfliches Gut. Es kann ohne Grenzen produziert werden.
- Wissen, das eigenmächtig produziert worden ist, hat fixe Kosten verursacht. Diese lassen sich erst durch die Anwendung des Wissens amortisieren. Da jedoch ex ante nicht vorhergesagt werden kann, inwieweit sich zu entwickelndes Wissen anwenden läßt, ist die Gefahr von “sunk costs” in der Wissensproduktion sehr hoch.
- Wissen kann nicht konsumiert werden. Dasselbe Wissen kann von mehreren Handlungsobjekten simultan genutzt werden und bleibt dem ursprünglichen Besitzer nach

43) TOFFLER [Wave]: im Orig. “third wave”.

44) DRUCKER [Gesellschaft] 16; DRUCKER [Organizations] 3; DRUCKER [Age] 245.
Siehe auch BELL [Society] 212; ZAND [Information] x.

45) Eine umfangreiche begriffliche Abgrenzung einer „Wissensgesellschaft“ liefert LANE [Decline] 650: “As a first approximation to a definition, the knowledgeable society is one in which, more than in other societies, its members: (a) inquire into the basis of their beliefs about man, nature, and society; (b) are guided (perhaps unconsciously) by objective standards of veridical truth, and, at the upper levels of education, follow scientific rules of evidence and inference in inquiry; (c) devote considerable resources to this inquiry and thus have a large store of knowledge; (d) collect, organize, and interpret their knowledge in a constant effort to extract further meaning from it for the purpose at hand; (e) employ this knowledge to illuminate (and perhaps modify) their values and goals as well as to advance them. Just as the ‘democratic society’ has a foundation in governmental and interpersonal relations, and ‘the affluent society’ a foundation in economics, so the knowledgeable society has its roots in the epistemology and the logic of inquiry.”

46) Vgl. BLACKLER/REED/WHITAKER [Workers] 856; BELL [Society] 112.

47) Vgl. DRUCKER [Gesellschaft] 69; GLAZER [Marketing] 2; TOFFLER [Powershift] 85ff.

48) Vgl. SADLER [Leadership] 38.

49) Vgl. DRUCKER [Organizations] 3.

einer Übertragung auf den Empfänger weiterhin erhalten. Gleichwohl hat jener eine Wertminderung zu beklagen.

- Die Haltbarkeit von Wissen erhöht sich durch Gebrauch. Findet Wissen über lange Zeit keine Anwendung, nimmt sein Wert ab.
- Wissen ist als abstraktes Gut nicht quantifizierbar. Aufgrund seiner Intangibilität und Heterogenität sind die Auswirkungen seiner Existenz weder auf ein Unternehmen noch auf eine Volkswirtschaft zu bestimmen.
- Wissen ist mobil. Die Kosten für seine Aneignung sind dementsprechend gering. Eine Organisation kann bspw. das in den Köpfen ihrer Mitglieder gespeicherte Wissen verlieren, wenn diese Individuen die Organisation verlassen. Auch können sich Imitatoren zu vergleichsweise niedrigen Kosten dieselben Fertigkeiten aneignen, die der Innovator erst durch einen langen Forschungs- und Entwicklungsprozeß hervorgebracht hat.
- Damit trägt Wissen häufig die Eigenschaften eines Kollektivguts.⁵¹⁾ Wird privates Wissen publik gemacht, ist es aufgrund der damit einhergehenden Mobilitätserhöhung schwierig exklusiv zu halten. Zwar kann es in Form von Patentrechten gesichert werden, die Durchsetzung derartiger Rechte ist jedoch (sowohl für den betroffenen Pionier als auch für die Gesellschaft) sehr aufwendig, da es sich im Endeffekt um die „Organisation des Ausschlusses von der Nutzung öffentlicher Güter“⁵²⁾ handelt.

Diese Eigenschaften haben weitreichende Folgen für den Kapital- und den Arbeitsmarkt.

B. Auswirkungen auf den Kapitalmarkt

Alte Konventionen gehen davon aus, daß Finanzkapital im Produktionsprozeß der knappe Faktor ist.⁵³⁾ Dieses scheint sich in der Wissensgesellschaft geändert zu haben. Finanzkapital ist in den westlichen Volkswirtschaften geradezu im Überfluß vorhanden,⁵⁴⁾ wird jedoch von Unternehmen, deren zentrale Kompetenz außergewöhnliches Wissen ist, nur in moderatem Maße nachgefragt.⁵⁵⁾ Darüber hinaus zeigt die Entwicklung, daß Expertise in vielen Firmen zu

50) Vgl. DASGUPTA/STONEMAN [Policy] 2ff.; DRUCKER [Age] 146f.; SADLER [Leadership] 38f.; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 41, 73; TOFFLER [Powershift] 61; VON WEIZSÄCKER [Rechte] 356.

51) Vgl. DASGUPTA/STONEMAN [Policy] 5.

52) VON WEIZSÄCKER [Rechte] 356.

53) Vgl. QUINN [Enterprise] 243.

54) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 37.

55) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 22; MAISTER [Practice] 94.

einer strategischen Ressource mit einem bedeutenden Marktwert wird, weil es die Grundlage für Wettbewerbsvorteile darstellt.⁵⁶⁾

Zweifelsfrei ist Wissen ein Aktivposten (“asset”),⁵⁷⁾ es kann jedoch aufgrund seiner Unsichtbarkeit mit den herkömmlichen auf Finanzkapital ausgelegten Bewertungsmethoden nicht erfaßt werden.⁵⁸⁾ Traditionelle Methoden sorgen bspw. dafür, daß Investitionen in die Ausbildung von Mitarbeitern oder Entwicklung von Diensten buchhalterisch so klein wie möglich (nämlich mit den angefallenen Kosten) ausgewiesen werden, während sie streng genommen Investitionen von anhaltendem Wert sind, die sich später auszahlen werden.⁵⁹⁾ Das kann zu falschen Allokationen führen: Während Geldanleger auf das Wachstum ihres Finanzkapitals bedacht sind und häufig kurzfristige Profite anstreben, müssen Unternehmen in der Wissensgesellschaft ständig Investitionen in intangible Kompetenzen vornehmen, die sie jedoch nicht ausweisen können.⁶⁰⁾

Darüber hinaus ergibt sich ein Paradigmenwechsel bei der Kontrolle einer Unternehmung. Nach der alten Konvention üben diejenigen eine Macht auf die Unternehmung aus, die ihr finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. In einem Zeitalter, in dem Finanzkapital in der Rolle des knappen Faktors abgelöst wird von Wissen und speziellen Fähigkeiten, die maßgeblich in den Arbeitskräften verankert sind, erleben wir die Entstehung einer internen Kontrollinstanz (in Form der Mitarbeiter), die zukünftig mehr Macht besitzen wird als die externen Finanzkapitalgeber.⁶¹⁾

C. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Menschen, die einzigartiges und nutzbares Wissen vorweisen und produzieren können, stehen im Mittelpunkt der Wissensgesellschaft; sie werden zur wertvollsten Ressource der Unternehmen.⁶²⁾ So ist schon heute eine gesteigerte Nachfrage zu beobachten nach gebildeten Experten, die mit ihren symbolisch-analytischen Fähigkeiten in der Lage sind, komplexe nicht-routinisierte Aufgaben zu lösen.⁶³⁾

56) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1021; GLAZER [Marketing] 2; ZAND [Knowledge] 114.

57) Vgl. GREVE [Networks] 36; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 44; WINTER [Knowledge] 159ff.

58) Bezüglich der Eigenschaften unsichtbarer Aktivposten vgl. insbesondere ITAMI [Assets] 12.

59) Vgl. QUINN [Enterprise] 244f., 248f.

60) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 70.

61) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 37f., 194; BONORA/REANG [Framework] 192.

62) Vgl. PRAHALAD/HAMEL [Competence] 87; ITAMI [Assets] 14.

63) Vgl. BLACKLER/REED/WHITAKER [Workers] 855; KANTER [Change] 18; REICH [Work] 177ff; ZAND [Knowledge] 112.

Diese sog. **Wissensarbeiter**, auch Kopf- oder Geistesarbeiter genannt, sind hochqualifizierte Individuen, die ihre Position auf theoretisches Wissen und spezielle Fähigkeiten stützen, die nur in einer langen Periode der Ausbildung und Sozialisierung in die Praktiken einer wissenschaftlichen, technokratischen oder administrativen Klasse gewonnen werden können.⁶⁴⁾ In den post-industriellen Sektoren kapitalistischer Volkswirtschaften besetzt diese Elitegruppe professioneller und leitender Angestellter eine Schlüsselrolle.⁶⁵⁾ Zu ihr gehören u.a. Wissenschaftler, Ingenieure, Techniker und Professionelle, aber auch Computerprogrammierer, Softwareautoren und nicht zuletzt Manager.⁶⁶⁾

Diese Menschen besitzen die für den Erfolg der Firma erforderlichen Produktionsmittel, weil sie durch ihre formelle Ausbildung, ihre kumulierte Erfahrung und die kontinuierliche Aneignung weiterer intellektueller Expertise in der Lage sind, Problemlösungen der dynamischen Umwelt anzupassen.⁶⁷⁾ Verglichen mit Beschäftigten, die ihre Arbeit mehr durch Anwendung ihrer motorischen denn ihrer geistigen Fähigkeiten verrichten, haben Kopfarbeiter jedoch auch erheblich höhere Ansprüche an ihre Tätigkeit. Mit einer Arbeit, die nur den Lebensunterhalt sichert, geben sie sich nicht zufrieden. Aus diesem Grunde ist entscheidend, daß sie zur Leistung herausgefordert werden.⁶⁸⁾ Unternehmen, die ihre Wettbewerbsvorteile in überwiegendem Maße aus diesen spezialisierten, hochqualifizierten Mitarbeitern schöpfen, können sich „wissensintensiv“ nennen.⁶⁹⁾

Aufgrund des steigenden Ausbildungsniveaus, des vermehrten Angebots an wissensintensiven Tätigkeiten und der staatlichen Förderung dieser Entwicklung bilden Wissensarbeiter soziologisch vielfach schon eine strukturell und ideologisch zusammenhängende neue Klasse, die im Begriff ist, die Klasse der Industriearbeiter in der Arbeitskraft zu dominieren.⁷⁰⁾ Dieses geht einher mit der zu beobachtenden Professionalisierung der Industrie.⁷¹⁾

Professionelle gehören meist zur Gruppe der Wissensarbeiter, verfügen jedoch außerdem über einen reglementierten Ausbildungsweg und eine Vereinigung, die ihr Wissen zertifiziert und ihnen bestimmte Verhaltensregeln anheim stellt.⁷²⁾ In einer Wissensgesellschaft sind sie die

64) Vgl. ALVESSON [Management] 7; BLACKLER/REED/WHITAKER [Workers] 852.

65) Vgl. KNIGHTS/MURRAY/WILLMOTT [Networking] 976f.

66) Vgl. SADLER [Leadership] 39; KERR/HILTZ [Systems] 1.

67) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1027; REICH [Work] 108; ROTH/MARUCHECK/KEMP/TRIMBLE [Factory] 46.

68) Vgl. DRUCKER [Age] 271.

69) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1022; STARBUCK [Learning] 715; STARBUCK [Success] 885.

70) Vgl. WUTHNOW/SHRUM [Workers] 471; BELL [Society] 125.

71) Vgl. TOFFLER [Shock] 131.

72) Vgl. SCHEIN [Education] 8f.; MINTZBERG [Structure] 40.

zentralen Personen.⁷³⁾ Ihr Berufsfeld ist eines der dynamischsten der entwickelten Wirtschaft und nimmt zunehmend eine wichtige integrierte Stellung innerhalb unseres sozialen Gefüges ein.⁷⁴⁾ In jedem Sektor der Wirtschaft steigt ihr Anteil. Tendenziell schließen sie sich zu autonomen professionellen Organisationen zusammen oder arbeiten für professionelle Tochtergesellschaften großer nichtprofessioneller Unternehmen.⁷⁵⁾ Von letzteren werden sie bevorzugt eingestellt, weil sie Zugang zu spezialisiertem Wissen haben, gut ausgebildet, ideenreich und gut sozialisiert für die Arbeit sind und sich in unsicheren und komplexen Situationen vorhersehbar verhalten.⁷⁶⁾

Die WIU kann zwar, muß aber nicht zwangsläufig aus Professionellen bestehen.⁷⁷⁾ In ihr spielt weniger die Standardisierung und Zertifizierung des Wissens durch eine professionelle Vereinigung als vielmehr die Bedeutung einzigartiger Expertise die tragende Rolle.⁷⁸⁾ Im nachfolgenden Teil III dieser Arbeit soll dieser Unternehmenstyp abgegrenzt und genauer beschrieben werden.

73) Vgl. BELL [Society] 127.

74) Vgl. MOORE [Professions] 3; TORDOIR [Economy] 1; VON GLINOW [Reward] 192.

75) Vgl. MILLS/HALL/LEIDECKER/MARGULIES [Flexiform] 118.

76) Vgl. BENVENISTE [Organization] 1, 3.

77) Vgl. STARBUCK [Learning] 717.

78) Vgl. STARBUCK [Firms] 11.

III. Die wissensintensive Unternehmung: Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

A. Grundkonzept der wissensintensiven Unternehmung

Für jedes Unternehmen stellt Wissen eine grundlegende Ressource dar. Seine Intensität, Ausrichtung und Einbettung variieren jedoch erheblich.⁷⁹⁾ Der Begriff „wissensintensiv“ wird in Anlehnung an die Attribute kapital- und arbeitsintensiv verwendet, mit denen Volkswirte die relative Abhängigkeit eines Unternehmens von den Produktionsfaktoren Finanzkapital und Arbeitskraft auszudrücken versuchen.⁸⁰⁾ Philip SADLER folgend ist demnach die wissensintensive Unternehmung (WIU) eine **Organisation, in der weder die Investition in moderne Produktionsmittel oder -methoden noch der Zugang zu preiswerter Arbeitskraft, sondern im wesentlichen die Fähigkeit, überlegenes Wissen zu entwickeln und zu vermarkten, die Grundlage des unternehmerischen Erfolgs bildet.**⁸¹⁾

Die Grenzen der WIU sind unklar und in der Literatur umstritten.⁸²⁾ So ist zu hinterfragen, welche Tätigkeiten als wissensintensiv zu deklarieren und in das Konzept der WIU aufzunehmen sind.⁸³⁾ Einig ist man sich weitgehend darin, daß die WIU ihren konzeptionellen Ursprung im Beratungsgewerbe hat.⁸⁴⁾ Die Frage, welche Beschäftigungsbereiche darüber hinaus in den Kreis der WIUs einbezogen werden können, wird zusätzlich durch die positive Konnotation des Attributes „wissensintensiv“ erschwert, das viele Firmen und Branchen gerne aus Prestigegedanken ihr eigen nennen möchten.⁸⁵⁾

So schlägt Philip SADLER vor, auf den Begriff „wissensintensiv“ zugunsten von „talentintensiv“ zu verzichten, um dann Aktivitäten aus den Bereichen Film, Fernsehen, Kunst, Musik, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Investmentbanking, Wertpapierhandel und Sport in das Konzept zu integrieren.⁸⁶⁾ Auch Karl-Erik SVEIBY und Tom LLOYD dehnen ihren Begriff vom

79) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 22; GREVE [Networks] 36; TOFFLER [Powershift] 84.

80) Vgl. STARBUCK [Learning] 715.

81) Vgl. SADLER [Leadership] 64.

82) Vgl. BONORA/REYANG [Framework] 191; STARBUCK [Success] 889.

83) Vgl. ALVESSON [Rhetoric] 1001.

84) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 23; SHARMA [Interface] 103; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 32.

85) Vgl. ALVESSON [Management] 7.

86) Vgl. SADLER [Leadership] 64, 104f.

„Know-how-Unternehmen“ auf Forschungslabors, Krankenhäuser, Zeitungsverlage, Theater und sogar Zirkusse aus.⁸⁷⁾

Eskil EKSTEDT hält als Befürworter einer engen Definition dagegen, daß das Konzept bei einer weiten Abgrenzung eine nicht mehr überschaubare Spanne umschließt, die sowohl Handwerksbetriebe und einfache Dienstleister wie Friseursalons und Teppichleger auf der einen als auch professionelle Firmen wie Anwaltskanzleien oder Architekturbüros auf der anderen Seite beinhaltet. Damit wäre dem Konzept, das sich durch seine Expansion in der Wirtschaft auszeichnet, nicht gedient, da es die genannten Berufe schon immer gegeben hat.⁸⁸⁾

William STARBUCK, der sich ursprünglich dem Thema vor dem Hintergrund des Wandels im Dienstleistungssektor genähert hat,⁸⁹⁾ schlägt vor, den Grad der Wissensintensität eines Unternehmens am Anteil der Beschäftigten mit formeller Ausbildung und Erfahrung gleichwertig zu einem Universitätsabschluß festzumachen.⁹⁰⁾ Philip SADLER schließt sich ihm sinngemäß an.⁹¹⁾ Mats ALVESSON, Stanley DEETZ, Deo SHARMA sowie Graham WINCH und Eric SCHNEIDER betrachten die Entstehung von WIUs aus dem Blickwinkel der professionellen Dienstleistungsfirma,⁹²⁾ und alle Autoren, die sich mit diesem Thema beschäftigen, untermauern ihre mehr oder weniger konkrete Abgrenzung durch die Aufzählung von Eigenschaften.

Im folgenden soll in gleicher Weise vorgegangen werden. Nach einer Eskil EKSTEDT folgenden, ersten strikten Abgrenzung der WIU gegenüber Unternehmen geringer Wissensintensität mit Betonung der Unterschiede sollen in der sich anschließenden zweiten Abgrenzung gegenüber der professionellen Organisation auch Gemeinsamkeiten beider Konzepte zutage treten. Darauf aufbauend werden sechs Eigenschaften identifiziert, anhand derer die WIU genauer beschrieben wird. Ein Fazit rundet diesen konzeptionellen Teil ab.

B. Abgrenzung der wissensintensiven Unternehmung

1. Abgrenzung gegenüber Unternehmen geringerer Wissensintensität

Eine **Dienstleistungsunternehmung** ist ein Betrieb, der materielle und/oder geistige Prozesse anbietet, deren Leistung und Nutzung in zeitlich und räumlich synchronem Kontakt mit

87) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 32.

88) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 23.

89) Vgl. STARBUCK [Firms] 10.

90) Vgl. STARBUCK [Learning] 719.

91) Vgl. SADLER [Leadership] 39.

92) Vgl. ALVESSON [Control] 3ff.; ALVESSON [Culture] 281; ALVESSON [Leadership] 185; DEETZ [Communication] 2; DEETZ [Formations] 6; SHARMA [Interface] 103f.; WINCH/SCHNEIDER [Organization] 923ff.

dem Kunden erfolgen.⁹³⁾ Diese Prozesse können individuell auf den Kunden zugeschnitten oder aber (wie bspw. im Falle von Verkehrsbetrieben, Unterhaltungszentren oder Fast-Food-Ketten) standardisiert sein. Eine große Anzahl von Dienstleistungsunternehmen, vor allem diejenigen, die in der Regel einfache und identische Probleme zu lösen haben, zeichnen sich durch eine Standardisierung der Ergebnisse aus.⁹⁴⁾ Sie verfolgen die Industrialisierung der Dienstleistung durch vorprogrammierte Massenproduktion mit dem Ziel, abnehmende Grenzkosten zu verwirklichen.⁹⁵⁾ Trotz der allenthalben voranschreitenden Automatisierung verfügen diese Unternehmen in der Regel über eine relativ geringe Realkapitalausstattung zugunsten einer hohen Personaldichte, sind also arbeitsintensiv.

Die WIU (selbst häufig genug Dienstleistungsunternehmung) hat hingegen den Anspruch, überlegenes Wissen zu produzieren und dem Kunden durch den Verkauf der speziell auf ihn angepassten Expertise einen Nutzen zu verschaffen.⁹⁶⁾ Sie löst komplexe und oft verschiedenartige Probleme durch kreative und innovative Lösungen,⁹⁷⁾ die häufig nicht im Voraus zu bestimmen sind. So wie der Arzt seinen Patienten erst nach eingehender Diagnose kurieren kann, behandelt auch der Unternehmensberater seinen Klienten als Individuum.⁹⁸⁾ Durch diese größere Bandbreite an kundenspezifischen Lösungen weist mithin die WIU eine höhere Wissensintensität auf als die gewöhnliche Dienstleistungsunternehmung.⁹⁹⁾

Auch verglichen mit der reifen **Industrieunternehmung**, ist die Wissensintensität in der WIU höher. Das Hauptmerkmal des Industrieunternehmens ist der besonders hohe Stellenwert des Realkapitals. Das bedeutet nicht, daß es in diesem Firmentyp an den anderen Faktoren Arbeit und Wissen mangelt. Humankapital kann auch in der Industrieunternehmung weit verbreitet sein und eine wichtige Rolle innehaben, doch ist das Wissen stets mit großen Mengen an Realkapital verbunden, und ökonomischer Erfolg wird überwiegend auf Grundlage des Realkapitals erwirtschaftet.¹⁰⁰⁾

93) Vgl. BEREKOVEN [Organisation] 552.

94) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 24.

95) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 19.

96) Vgl. SADLER [Leadership] 64; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 18.

97) Vgl. ALVESSON [Rhetoric] 1000.

98) Im Laufe der Arbeit wird zu zeigen sein, daß die meisten Ärzte weitaus mehr Standardlösungen anwenden als die definitionsgemäß in einer WIU beschäftigten Experten und deshalb nicht generell als wissensintensiv deklariert werden können. Da jedoch die gemeinsame Grundlage beider Problemlösungsprozesse die angesprochene gründliche Untersuchung ist, möge uns diese Diskrepanz zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht stören.

99) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 24.

100) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 24.

Die **WIU** erlangt ihre Wettbewerbsvorteile auf der Grundlage ihres überlegenen Wissens. Da allerdings Wissen innerhalb einer Organisation nicht unabhängig von Humanressourcen und ihren Beziehungsgeflechten, von Realkapital, von Routinen oder von der Organisationskultur existiert, kann in einer ersten einfachen Trennung unterschieden werden, ob die Wissensintensität denn nun mehr auf eine vergleichsweise höhere Arbeits- oder Realkapitalintensität zurückzuführen ist: Während die **Hochtechnologieunternehmung**, die sich permanent auf die Suche nach neuem technischen Wissen an die Grenzen der Wissenschaft begibt, den überwiegenden Teil der neugewonnenen Expertise in Realkapital abspeichert, verankert die **Geistesunternehmung** Wissen in Humankapital, also in ihren Mitarbeitern oder der Organisation.¹⁰¹⁾ Abb. 1 faßt die aufgestellte Typologie graphisch zusammen.

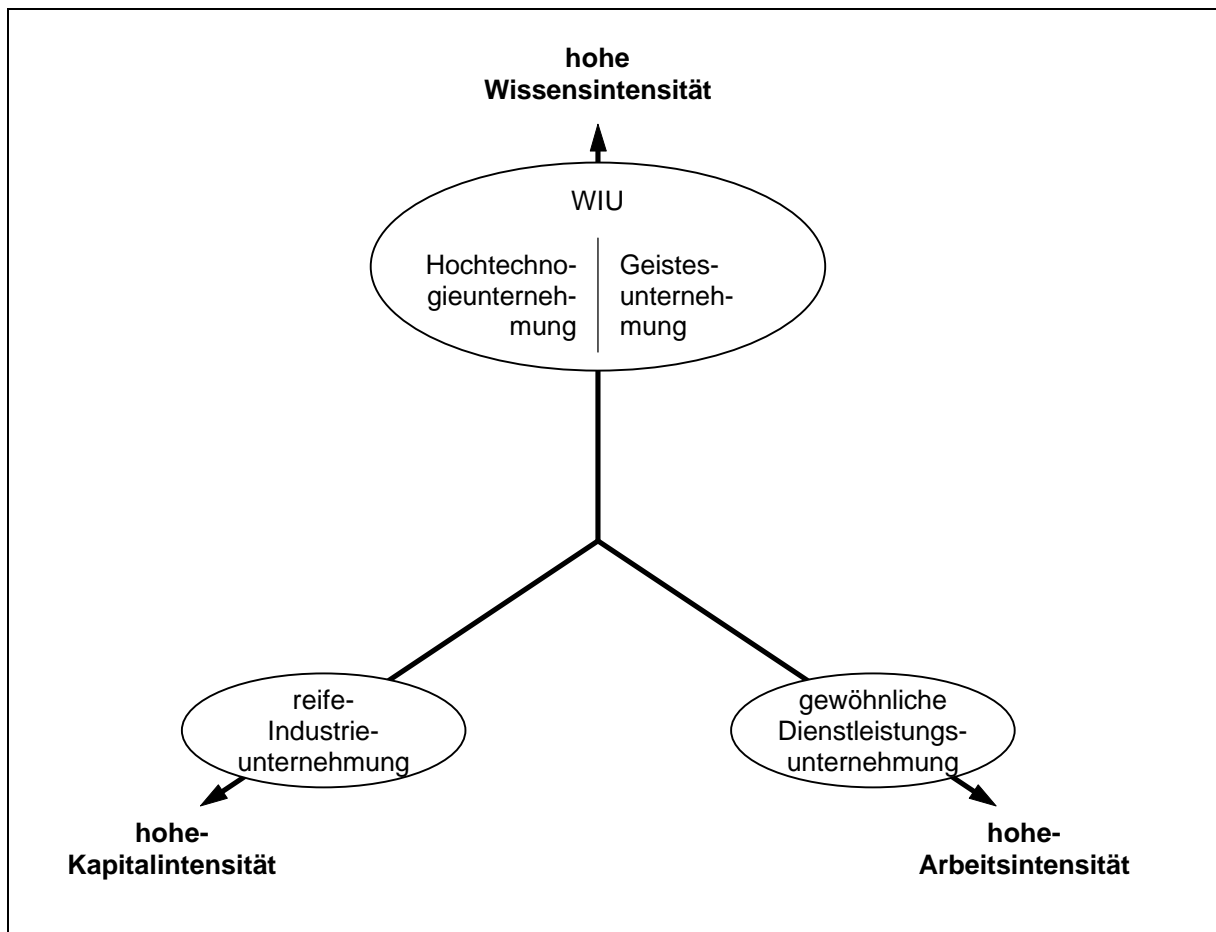


Abb. 1: Unternehmenstypologie.
In Anlehnung an EKSTEDT [Knowledge] 25.

101) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 24f.

2. Abgrenzung gegenüber der professionellen Organisation

Folgende **Kriterien** kennzeichnen **Professionelle**.¹⁰²⁾

- Professionelle besitzen spezielle Expertise, also eine Ansammlung von abstraktem Wissen und Fähigkeiten, die sie im Rahmen einer langjährigen formalen Ausbildung erworben und durch Trainings und persönliche Erfahrung erweitert haben.
- Professionelle entscheiden durch die Anwendung universaler Standards, also auf der Basis allgemeiner Grundsätze oder Theorien.
- Professionelle richten ihre Handlungen nach ethischen Verhaltensregeln aus, so daß die objektiven Bedürfnisse ihrer Klienten im Mittelpunkt stehen. Den Kunden gegenüber haben sie sich neutral, emotionslos und ohne Eigeninteresse zu verhalten.
- Professionelle fordern für ihre Arbeit und die getroffenen Entscheidungen Selbstkontrolle und Autonomie.
- Professionelle identifizieren sich mit ihrem Beruf und schließen sich zu Vereinigungen zusammen, denen sie häufig größeren Respekt zollen als der sie beschäftigenden Organisation. Die professionelle Vereinigung soll die professionelle Autorität gegenüber Einmischung und Kritik von Laien schützen und ist als einziges Organ dazu berechtigt, allgemeinverbindliche Ausbildungs-, Verhaltens- und Qualitätsstandards sowie in einigen Fällen (wie die Gilden im Mittelalter) Berufseintrittsquoten vorzugeben.

Diese nicht zu eng ausgelegte Beschreibung hat u.a. durch den Verzicht auf das vor allem in älteren Quellen genannte Kriterium, der Gesellschaft dienen zu wollen, den Vorteil, daß unter den Begriff „Professioneller“ nicht nur die Vertreter der traditionellen, auf Einzelpersonen ausgerichteten Professionen wie bspw. Ärzte, Psychiater, Rechtsanwälte und Geistliche, sondern auch die neu hinzugekommenen Berufsgruppen wie bspw. Wirtschaftsprüfer, Architekten oder Ingenieure subsumiert werden können, die in gleichem Maße Organisationen als Kunden haben und sich nicht gerade zu ihrer Tätigkeit berufen fühlen müssen.

102) Vgl. ALVESSON [Rhetoric] 998; BENVENISTE [Organization] 1ff.; CARR-SAUNDERS [Professionalization] 4ff.; FREIDSON/RHEA [Knowledge] 107f.; GILB [Hierarchies] 5ff., 53ff.; HALL, R. [Professionalization] 92f.; KERR [Barriers] 38f.; MOORE [Professions] 5ff.; SCHEIN [Education] 8f.; SCHRIESHEIM/VON GLINOW/KERR [Professionals] 55f.; SCOTT [Professionals] 270; TORDOIR [Economy] 4f.; WILENSKY [Professionalization] 138ff.

In der Literatur uneinheitlich ist hingegen die Klassifizierung einiger für die WIU ebenso typischen Berufsfelder wie die der Unternehmensberatung, Werbung oder Softwareprogrammierung. Verschiedene Autoren dehnen den Begriff der Professionellen auch auf diese Branchen aus.¹⁰³⁾ Damit wird aber übersehen, daß die Ausbildung der Wissensarbeiter nicht zwangsläufig den strengen Grundsätzen der Wissenschaft gehorchen muß und es weder eine allgemeingültige zertifizierende Instanz noch einen Verhaltenskodex gibt. Aus diesem Grunde ist die WIU trotz erheblicher Parallelen nicht koexistent mit der professionellen Organisation.¹⁰⁴⁾ Auch sorgt die Einführung des Begriffes „semi-professionell“ für keine weitere Klarheit.¹⁰⁵⁾ Ersetzt man jedoch für diesen Fall den Begriff „professionell“ durch „wissensintensiv“, ergeben sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten zwischen beiden Konzepten, die dadurch verstärkt werden, daß sich viele Wissensarbeiter als Professionelle fühlen.¹⁰⁶⁾

Die **professionelle Organisation** besteht in ihrer Mehrzahl aus professionellen Vertretern einer oder mehrerer Professionen, die sich zusammengeschlossen haben, um gemeinsam die Ziele der Organisation zu definieren und zu erreichen. Während die administrative Autoritätshierarchie einzig Angelegenheit der Firma ist, behalten die professionellen Normen, die den Gebrauch der Expertise betreffen, weiterhin Gültigkeit.¹⁰⁷⁾ Abgesehen von den fehlenden Verhaltensgrundsätzen weist dieses Konzept Gemeinsamkeiten mit dem der WIU auf.

Der Beitritt eines Professionellen zu einer Organisation bietet ihm eine Reihe von Vorteilen. Neben der Möglichkeit, sich mit anderen Organisationsmitgliedern Ressourcen zu teilen, von ihnen zu lernen und neue Kunden zu gewinnen, paßt er sich der Nachfrage der Kunden nach einer Integration mehrerer professioneller Dienste an, so daß diese Kunden nun innerhalb der Organisation transferiert werden können.¹⁰⁸⁾ Darüber hinaus ist es dem Experten bewußt, daß er im Rahmen einer Organisation vertrauenswürdiger wirkt als als Selbständiger.¹⁰⁹⁾

In der professionellen Organisation gibt es wie in der WIU selten vordefinierte Arbeitsbeschreibungen. Der neue Mitarbeiter muß sich deshalb seine eigene Rolle schaffen und diese in Verhandlungen mit der Organisation permanent verteidigen bzw. neu definieren.¹¹⁰⁾ Der latente Konflikt zwischen dem Experten und der Organisation wird durch die Gefahr verstärkt,

103) Vgl. CARLSSON [Valuation] 242; SHARMA [Interface] 107f.

104) Vgl. STARBUCK [Learning] 717; WINCH/SCHNEIDER [Organization] 924.

105) Vgl. KERR [Barriers] 40.

106) Vgl. MOHRMANN/COHEN/MOHRMANN [Organizations] 16.

107) Vgl. MONTAGNA [Professionalization] 139.

108) Vgl. MINTZBERG [Structure] 195.

109) Vgl. SHARMA [Interface] 112.

110) Vgl. BUCHER/STELLING [Characteristics] 4ff.

daß der durch die Allgemeingültigkeit seiner Ausbildung äußerst mobile Mitarbeiter bei Arbeitsunzufriedenheit die Organisation verlassen und wertvolles Wissen mit sich nehmen könnte.¹¹¹⁾ In beiden Organisationstypen verfügen die beschäftigten Geistesarbeiter über ein Expertisemonopol, das ihnen Macht gegenüber der Organisation verleiht.¹¹²⁾

Um das Konfliktpotential zu vermindern und die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, adoptieren deshalb zahlreiche WIUs die für die professionelle Organisation charakteristische flache, selten mehr als drei Niveaus umfassende Hierarchie, die dem Mitarbeiter einen fest vorgezeichneten Karrierepfad in Aussicht stellt, an dessen Ende die Teilhaberschaft an der Firma steht.¹¹³⁾ Damit bestehen nicht nur personelle, sondern auch häufig strukturelle Gemeinsamkeiten zwischen der professionellen Organisation und der WIU.

C. Eigenschaften der wissensintensiven Unternehmung

1. Außergewöhnliche Expertise

In der WIU stellen nicht das Finanzkapital oder der Produktionsprozeß, sondern das in den Beschäftigten gespeicherte Wissen die wichtigste Ressource dar.¹¹⁴⁾ Dabei genügt es nicht, reich an weit verbreitetem, gewöhnlichem Wissen zu sein; nur unübliches Wissen, das das Niveau der Allgemeinbildung übersteigt, sorgt für komparative Vorteile. Diese oft als „esoterisch“ bezeichnete Expertise,¹¹⁵⁾ die gewöhnlich den Fachmann vom Laien trennt,¹¹⁶⁾ hier aber für ein Wissen steht, das origineller ist als das in einer formellen Ausbildung erworbene,¹¹⁷⁾ beruht auf einer hohen horizontalen Spezialisierung nicht nur innerhalb der Organisation, sondern gleichfalls durch die WIU selbst.¹¹⁸⁾ Sie hat zur Folge, daß die überlegene Expertise ständig (und z.T. auch grundlegend) an Umweltveränderungen angepaßt werden muß.

Das Ausmaß der zu verarbeitenden Informationen ist irrelevant. Wissen ist ein Erfahrungsschatz und kein Informationsfluß. Deshalb gehören Datenverarbeitungsfirmer, die täglich große Mengen an Informationen bearbeiten, in der Regel nicht zum Kreis der WIUs, während

111) Vgl. BONORA/REVANG [Framework] 194; CARLSSON [Valuation] 241; DEETZ [Formations] 6; GARDNER [Self-Renewal] 83; TORDOIR [Economy] 23.

112) Vgl. KNIGHTS/MURRAY/WILLMOTT [Networking] 976; MILLS/HALL/LEIDECKER/MARGULIES [Flexiform] 123.

113) Vgl. MAISTER [Balancing] 15f.; WINCH/SCHNEIDER [Organization] 924.

114) Vgl. ALVESSON [Management] 6; STARBUCK [Learning] 715; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 20.

115) Vgl. KERR [Barriers] 38; KUSTERER [Know-How] 137; STARBUCK [Firms] 11; STARBUCK [Learning] 716.

116) Vgl. KERR [Barriers] 39.

117) Vgl. ALVESSON [Rhetoric] 1000.

118) Vgl. MINTZBERG [Structure] 32; STARBUCK [Success] 885; STARBUCK [Firms] 14; WINCH/SCHNEIDER [Organization] 932.

Unternehmensberater, denen moderate Informationskontingente ausreichen, sich dafür qualifizieren.¹¹⁹⁾

2. Kreative Lösung komplexer Probleme

Die der WIU gestellten Aufgaben weisen ein hohes Maß an Unklarheit, Unsicherheit und Komplexität auf.¹²⁰⁾ Mit standardisierten Methoden können sie in der Regel nicht gelöst werden. Deshalb sind Kreativität und Innovationsfähigkeit Haupteigenschaften der WIU.¹²¹⁾

Andererseits steht gerade Kreativität in einem unklaren, wenn nicht sogar widersprüchlichen Verhältnis zu formalem Wissen: Kreative Lösungsansätze werden meist erst dann erforderlich, wenn ein Problem mit herkömmlichen Methoden nicht mehr zu bewältigen ist. Solange hingegen die Kenntnisse ausreichen, besteht für viele „Problemlöser“ kein Bedarf, kreativ zu sein.¹²²⁾

Viele professionelle Dienstleister wie z.B. Ärzte kategorisieren in ihrer Diagnose die Probleme der Klienten (bzw. Patienten), um eine möglicherweise zwar komplizierte, aber oft standardisierte Lösung anzuwenden.¹²³⁾ Ebenso weisen die meisten Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer, deren Autorität auf ihrer Unabhängigkeit und Unbestechlichkeit beruht, in der Regel nicht gerade Kreativität und Innovationsfreude als besondere Kompetenzen auf.¹²⁴⁾ Obwohl diese Professionen als *wissensbasierte* Berufe durchgehen, ist ihre Intensität einzigartiger Expertise nicht groß genug, als daß sie zur Gruppe *wissensintensiver* Berufe zu zählen sind.

So können überhaupt WIUs nicht an bestimmten Berufsgruppen festgemacht werden. Es kommt vielmehr auf die deutlich überlegenen Kenntnisse und die Fähigkeit zu kreativen und innovativen Lösungen komplexer Probleme an. (Diejenigen Hochtechnologiefirmen, die sich ständig an den Grenzen der wissenschaftlichen Forschung bewegen, bezieht dieses Konzept mit ein.)

119) Vgl. STARBUCK [Firms] 10f.; STARBUCK [Learning] 716.

120) Vgl. ALVESSON [Control] 4; DEETZ [Formations] 8; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 14.

121) Vgl. ALVESSON [Rhetoric] 1000.

122) Vgl. ALVESSON [Rhetoric] 1000.

123) Vgl. QUINN [Enterprise] 261.

124) Vgl. WINCH/SCHNEIDER [Organization] 925.

3. Wettbewerbsvorteile durch intangible Ressourcen

Die Realkapitalintensität der meisten WIUs ist, abgesehen von Hochtechnologiefirmen, nur schwach ausgeprägt.¹²⁵⁾ Feste tangible Ressourcen nehmen lediglich einen geringen Stellenwert ein,¹²⁶⁾ und so ist das „Kapital“ einer WIU vornehmlich intellektueller, artefaktischer oder relationaler Natur. Mit intellektuellem Kapital sind die Fähigkeiten und das Wissen spezieller Angestellter gemeint, artefaktisches Kapital umfaßt u.a. Datenbanken, in denen dieses Wissen zusammen mit technischen Daten und Kundeninformationen gespeichert ist, und unter relationalem Kapital versteht man die Netzwerke und vertraulichen Beziehungen zu den Kunden.¹²⁷⁾

Die letztgenannte Kapitalart ist für die WIU von strategischer Bedeutung.¹²⁸⁾ Netzwerke bilden die Grundlage für die Beschaffung neuen Personals sowie den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen und erlauben den Mitarbeitern, sich neues Wissen und spezielle Erfahrung anzueignen sowie über die Unternehmensgrenzen hinweg zur Geltung zu kommen.¹²⁹⁾ Zu den Qualitäten eines Professionellen zählen nämlich nicht nur seine Expertise, sondern auch seine Kundenbeziehungen und seine Reputation.¹³⁰⁾ Reziproke Netzwerke tragen, auch wenn sie noch so schwach sind, dazu bei, diese intangiblen Ressourcen weiter auszubauen, und stellen somit eine Säule der Wettbewerbsfähigkeit der WIU dar.¹³¹⁾

4. Autonomie der Mitarbeiter

Als autonom gilt ein System dann, „wenn die Beziehungen und Interaktionen, die das System als Einheit definieren, nur das System selbst involvieren.“¹³²⁾ Für einen Mitarbeiter oder eine Arbeitsgruppe bedeutet dieses die „relative Wahlfreiheit“ zu entscheiden, in welcher Weise man sich mit der Umwelt auseinandersetzen möchte.¹³³⁾

Wissensarbeiter und Professionelle bevorzugen Arbeitssituationen, in denen sie die Art der Aufgabenerfüllung eigenmächtig festlegen können und befugt sind, sich selbst zu organisieren.¹³⁴⁾ Tatsächlich kommen die Tätigkeiten in WIUs diesen Forderungen in erheblichem

125) Vgl. ALVESSON [Management] 17.

126) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 54.

127) Vgl. DEETZ [Formations] 9.

128) Vgl. ALVESSON [Management] 22.

129) Vgl. GREVE [Networks] 42; SHARMA [Interface] 109.

130) Vgl. MAISTER [Managing] 144.

131) Vgl. GREVE [Networks] 41f.

132) KLIMECKI/PROBST/EBERL [Systementwicklung] 127.

133) Vgl. KLIMECKI/PROBST/EBERL [Systementwicklung] 127.

134) Vgl. BENVENISTE [Organization] 50; MOHRMANN/COHEN/MOHRMANN [Organizations] 16.

Umfang nach. Zum einen ist Kopfarbeit dadurch gekennzeichnet, daß sie unsichtbar und nicht linear ist. Wenn ein Mensch im Geist die Lösung eines komplizierten Problems ausarbeitet, sieht man im Verlauf des „Produktionsprozesses“ in der Regel kein Ergebnis. Ebensowenig können zeitliche Voraussagen gemacht werden. Wenn doppelt so viele Menschen an einem Projekt arbeiten, bedeutet das nicht, daß es in der Hälfte der Zeit fertig ist.¹³⁵⁾ Das läßt bürokratische Kontrollmethoden wirkungslos erscheinen.

Zum anderen verlangt die Verpflichtung, sich ungewöhnlichen Umwelten anzupassen, von der WIU, nahe beim Kunden zu arbeiten, um sich vor Ort Expertise anzueignen. Dieses führt zu hoher geographischer Streuung, verbunden mit Dezentralisierung und Individualisierung.¹³⁶⁾ Da ein langanhaltender und enger Kontakt zum Kunden gefragt ist, wird ein Großteil der Arbeitsaktivitäten außerhalb des Firmensitzes der WIU ausgetragen.¹³⁷⁾ Wenn Probleme unstrukturiert sind, der Kunde die einzige Quelle wichtiger Informationen ist und sein Einverständnis zur vorgeschlagenen Lösung des Problems Voraussetzung für die Implementierung ist, muß das Verhältnis zwischen Kunde und betreuendem Wissensarbeiter zwangsläufig sehr intensiv sein. In solchen Umgebungen wird ein hoher Grad an Autonomie und Selbstmanagement erforderlich, da sich hierarchische Kontrollmechanismen nicht nur als ineffizient, sondern auch als abträglich für die Kundenbeziehungen herausgestellt haben.¹³⁸⁾

Nachteilig kann sich für die WIU auswirken, daß der Mitarbeiter durch die Arbeit vor Ort eine intensivere Beziehung zum Kunden als zu ihr selbst aufbaut.¹³⁹⁾ Durch die Ausübung normativer Kontrolle, also durch die Präsenz einer starken Kultur mit geteilten internalisierten Werten anstelle von Autoritätsbeziehungen und direkter Überwachung, soll diesem Loyalitätsverfall jedoch entgegengewirkt werden.¹⁴⁰⁾

5. Hohes Ausbildungsniveau, hoher Professionalisierungsgrad, hoher Status

Die den Kern der WIU ausmachenden Wissensarbeiter haben im allgemeinen eine lange formale Ausbildung hinter sich, verfügen sogar häufig über Abschlüsse von Universitäten oder

135) Vgl. ZAND [Knowledge] 114.

136) Vgl. STARBUCK [Firms] 17; GREENWOOD/HININGS/BROWN [P²-Form] 733. Zur ökonomisch begründeten Notwendigkeit der Dezentralisierung siehe auch VON HAYEK [Knowledge] 524f.

137) Vgl. ALVESSON [Management] 21; BLACKLER [Knowledge] 1028; DEETZ [Communication] 3f.; SHARMA [Interface] 110.

138) Vgl. DEETZ [Formations] 6, 8; MANZ/SIMS [Self-Management] 366; MILLS/HALL/LEIDECKER/MARGULIES [Flexiform] 121.

139) Vgl. ALVESSON [Leadership] 188; NELSON [Partners] 248ff.

140) Vgl. DEETZ [Formations] 7.

vergleichbaren höheren Bildungsanstalten.¹⁴¹⁾ Ob eine WIU am Anteil der Experten an ihrer Gesamtbelegschaft definiert werden kann, erscheint willkürlich; sicher ist jedoch, daß die Wissensarbeiter in einer für den Erfolg der Firma bedeutenden Größenordnung im Unternehmen vorhanden sein müssen.

In vielen Fällen sind Wissensarbeiter zudem Professionelle, die die ihnen eingprägten Einstellungen und Werte beim Eintritt in eine Organisation beibehalten.¹⁴²⁾ Auch als Mitarbeiter einer WIU ist ihre Identifikation mit der professionellen Vereinigung bedeutend.¹⁴³⁾ Auf der Suche nach Bezugspunkten wird diese Verbindung sogar durch die ständige Arbeit in temporären Gruppen noch verstärkt.¹⁴⁴⁾ Die Rolle einer professionellen Vereinigung kann aber auch positiv gewertet werden: Zum einen sorgt sie für Brückenschläge zu anderen Gesellschaftsbereichen und die Verbreitung neuen Wissens, zum anderen kann sie innerhalb der WIU zum Verwaltungsabbau beitragen, weil die extern aufgestellten Normen wie Kontrollinstanzen wirken, die das Verhalten der Professionellen berechenbarer machen.¹⁴⁵⁾

Innerhalb der WIU hält der spezialisierte Experte den höchsten Status inne, weil er die Einkunftsquelle der Firma darstellt.¹⁴⁶⁾ Ein besonderer Status wird ihm auch in der Gesellschaft zuteil. So haben z.B. Kunden häufig Probleme, den Wert seiner Expertise einzuschätzen. Da sie ihm hinsichtlich Sachkenntnis unterlegen sind, beurteilen sie seine Handlungen ersatzweise auf der Grundlage von Symbolen.¹⁴⁷⁾ Erfolgreiche Experten wissen das und messen demgemäß ihrem symbolischen Auftreten sowie ihrer Rhetorik besondere Bedeutung bei. WIUs werden damit zu "systems of persuasion",¹⁴⁸⁾ bei denen bereits der Gebrauch einer speziellen Sprache zwar durchaus legitim der Genauigkeit dienen mag, aber auch ebenso wirkungsvoll den Laien vom Experten zu separieren vermag.¹⁴⁹⁾

Experten gelten deshalb in der Gesellschaft oft als elitär.¹⁵⁰⁾ Dieses Denken wird bekräftigt durch die Tatsache, daß sie sich in der Regel aus Angehörigen des oberen Mittelstandes zusammensetzen. Damit ist nicht gemeint, daß Wissen nur von Mitgliedern dieser sozialen

141) Vgl. BLACKLER/REED/WHITAKER [Workers] 852; SADLER [Leadership] 39; STARBUCK [Learning] 719.

142) Vgl. DEETZ [Micro-Politics] 34; SCHRIESHEIM/VON GLINOW/KERR [Professionals] 56.

143) Vgl. BENVENISTE [Organization] 47; DEETZ [Micro-Politics] 35; GARDNER [Self-Renewal] 82f.

144) Vgl. TOFFLER [Shock] 131.

145) Vgl. SWAN/NEWELL [Associations] 847, 850; MONTAGNA [Professionalization] 142f.; NELSON [Partners] 14; BENVENISTE [Organization] 3.

146) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 59.

147) Vgl. STARBUCK [Firms] 15f.

148) ALVESSON [Rhetoric] 1011.

149) Vgl. ALVESSON [Rhetoric] 1007ff.; KERR [Barriers] 42.

150) Vgl. MAISTER [One-Firm] 6; QUINN [Enterprise] 262.

Schicht erworben werden kann. Die landläufige Auffassung, daß Wissen und Expertise Besitztümer der oberen Mittelklasse sind, ist vielmehr darauf zurückzuführen, daß Wissensarbeiter entweder Professionelle sind oder zum Ausgleich ihrer Ausbildungskosten entsprechende Gehälter beziehen.¹⁵¹⁾

6. Personelle Abhängigkeit

Wissen ist die einzig handelbare Ressource der WIU. Es ist in überwiegendem Maße gespeichert in den beschäftigten Mitarbeitern.¹⁵²⁾ Wenn nun diese Individuen das Unternehmen verlassen, entziehen sie ihm ihre spezielle Expertise und Kompetenz, ihre Lernkapazität und womöglich noch wichtige mit ihnen zusammenarbeitende Kunden.¹⁵³⁾ Das versetzt sie gegenüber der Organisation in eine machtvolle Position, die durch den Wunsch des Kunden nach lokalisierter Expertise und die Gegenwart alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten noch verstärkt wird.¹⁵⁴⁾ Diejenigen Mitarbeiter der WIU, die den Großteil ihres Wissen außerhalb der Unternehmung angesammelt haben und, falls sie Professionelle sind, sogar einen einheitlichen zertifizierten Abschluß vorweisen können, sind sich der Einstiegsmöglichkeiten in andere Firmen und damit ihres Marktwertes durchaus bewußt; denn ebenso üblich wie zu Kunden oder Konkurrenten zu wechseln, ist es, selbst eine Firma zu gründen.¹⁵⁵⁾

Damit steht das Management der WIU vor der schwierigen Aufgabe, sowohl extern das Wissen der Organisation zu vermarkten, als auch intern die Loyalität und das Engagement der Mitarbeiter zu erhalten. Durch welche rahmensetzenden Faktoren beides erfolgreich kombiniert werden kann, soll in Teil V dieser Arbeit geklärt werden.

D. Fazit

Für das weitere Vorgehen soll sich einer engen Abgrenzung anhand obiger sechs Kriterien auf der Basis der in Kap. A vorgestellten Grunddefinition angeschlossen werden. Das WIU-Konzept möge dabei auch auf andere als die traditionellen professionellen Berufe ausgedehnt werden. Andererseits sollen professionelle Organisationen, die weder kreativ, d.h. imstande sind, besondere, bisher nicht dagewesene Expertise hervorzubringen,¹⁵⁶⁾ noch innovativ, d.h. in

151) Vgl. STARBUCK [Firms] 12; STARBUCK [Learning] 717.

152) Vgl. ALVESSON [Management] 8; BLACKLER [Knowledge] 1022; EKSTEDT [Knowledge] 28; WINCH/SCHNEIDER [Organization] 923.

153) Vgl. ALVESSON [Management] 341f.; BONORA/REVANG [Framework] 191; KIM [Link] 43.

154) Vgl. DEETZ [Formations] 6; STARBUCK [Firms] 17.

155) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 29; STINCHCOMBE/HEIMER [Relations] 197ff.

156) Vgl. KAO [Creativity] 14ff.

der Lage sind, neue Ideen zu entwickeln und erfolgreich in neue Prozesse oder Produkte zu implementieren,¹⁵⁷⁾ nicht zur Gruppe der WIUs gehören. Um beim bisher geläufigen Gebrauch des Wortes Wissen zu bleiben, möge die WIU ebensowenig Berufe einschließen, deren Grundlage Talent im Unterschied zu Wissen bildet. Ein gewisser Grad an formeller Ausbildung, ob zertifiziert oder nicht, ist also Voraussetzung für die in der WIU beschäftigten Experten.

Zu beachten ist, daß keine WIU zu 100% aus Experten besteht. Zum einen können Verwaltungsaufgaben kostengünstiger von Büroangestellten verrichtet werden, zum anderen ist festzustellen, daß es Experten häufig an Führungsqualitäten mangelt.¹⁵⁸⁾ Gesucht werden im Idealfall Menschen mit sog. „dualer Expertise“, also solche, die spezialisiertes, esoterisches Expertenwissen mit Managementkompetenzen vereinigen.¹⁵⁹⁾ Oft genug werden aber Direktionsposten mit Managern besetzt, die für diese Aufgaben nicht aufgrund ihrer überlegenen Expertise, sondern aufgrund ihrer Führungskompetenzen ausgewählt worden sind.

Diese Manager stützen sich dann auf einen separaten Verwaltungsstab, der zwar der operativen Ebene (d.h. den Experten) zuarbeiten soll, sich indes vom Hauptgeschäft der WIU in zahlreichen Punkten abgrenzt. So sorgen die entstehenden Konflikte u.a. für die Etablierung einer mindestens dualen Hierarchiestruktur.¹⁶⁰⁾ Da sich jedoch die administrative Komponente der WIU nicht grundlegend von anderen Unternehmenstypen unterscheidet, wird im folgenden, sofern nicht anders vermerkt, lediglich auf die Besonderheiten der Experten eingegangen. Darüber hinaus soll insbesondere bei Fragen des Managements das Hauptaugenmerk auf die WIU mit nur geringer Realkapitalintensität (also auf die „Geistesunternehmung“ nach Eskil EKSTEDT) gelegt werden.

157) Vgl. VAN DE VEN [Problems] 591; GALBRAITH [Organization] 6.

158) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 23f., 58ff., die in diesem Zusammenhang vom Dilemma der WIU sprechen.

159) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 64.

160) Vgl. DEETZ [Micro-Politics] 35f.

Zu multiplen Hierarchiestrukturen äußern sich z.B. auch SCHRIESHEIM, VON GLINOW und KERR. Nach ihrer Auffassung reduziert eine duale Hierarchie den Konflikt zwischen Professionellen und Managern nur unzureichend. Aus diesem Grunde schlagen sie die Etablierung einer dreifachen Hierarchiestruktur vor, die als Besonderheit integrative Verbindungspositionen mit sowohl administrativen als auch professionellen Aufgabenstellungen aufweist. Die Einführung derartiger Mediatoren könnte sich ihrer Meinung nach positiv auf das Verhältnis zwischen Experten und Verwaltern auswirken. (Vgl. SCHRIESHEIM/VON GLINOW/KERR [Professionals] 57ff.) Bezogen auf die WIU muß jedoch beachtet werden, daß eine solche Maßnahme die Komplexität der Organisationsstruktur erhöht. Dieses kann gerade im Fall der WIU nachteilige Konsequenzen haben. (Vgl. Teil V, Kap. B dieser Arbeit.)

In diesem Zusammenhang muß noch einmal die Dynamik des Wissens sowie die personelle Abhängigkeit der WIU beleuchtet werden. Die WIU ist sowohl intern als auch extern z.T. hochgradig spezialisiert. Eine Spezialisierung ist erforderlich, um nicht „zwischen den Stühlen“ zu landen und statt dessen in einem engen Marktsegment monopolistische Gewinne realisieren zu können.¹⁶¹⁾ Aufgrund der auf der Dynamik der gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung beruhenden Verderblichkeit des Wissens und der oft beschwerlichen Notwendigkeit, das einzigartige Wissen exklusiv zu halten, sind diese Monopole jedoch ständig in Gefahr sich aufzulösen.¹⁶²⁾

Die WIU steht deshalb wie keine andere Organisation im Spannungsfeld zwischen der kurzfristigen Gewinnmaximierung und dem langfristigen Wunsch, sich mehr Wissen anzueignen.¹⁶³⁾ Vor allem die letztgenannte Bestrebung wird, falls monopolistische Gewinne gemacht werden, häufig sträflich vernachlässigt, weil ihre positiven Folgen ex ante schwierig auszumachen sind.¹⁶⁴⁾ Nach herrschender Meinung ist jedoch für das gesunde Wachstum einer Unternehmung ein Gleichgewicht aus “exploration” und “exploitation” erforderlich.¹⁶⁵⁾ Lernen, das als Konzept den Widerspruch zwischen diesen beiden Dimensionen zu lösen hilft,¹⁶⁶⁾ stellt somit insbesondere für WIUs eine unabdingbare Notwendigkeit für die Erhaltung der Wettbewerbsvorteile dar. Im nachfolgenden Teil IV dieser Arbeit soll Lernen im allgemeinen sowie als Kernkompetenz von WIUs umfassend erörtert werden.

161) Vgl. STARBUCK [Firms] 14; WINCH/SCHNEIDER [Organization] 932.

162) Vgl. STARBUCK [Learning] 725; STINCHCOMBE/HEIMER [Relations] 180f.

163) Vgl. EKSTEDT [Knowledge] 27.

164) Vgl. MARCH [Exploration] 104.

165) Vgl. insbes. MARCH [Exploration] 101f. sowie auch CLARK/HAYES/LORENZ [Issues] 4; TEECE/PISANO/SHUEN [Capabilities] 13; WERNERFELT [Resource] 178.

Für eine Abgrenzung von “exploration” und “exploitation” siehe MARCH [Exploration] 120:

“The essence of exploitation is the refinement and extension of existing competences, technologies and paradigms. Its returns are positive, proximate, and predictable. The essence of exploration is experimentation with new alternatives. Its returns are uncertain, distant, and often negative.”

166) Vgl. CLARK/HAYES/LORENZ [Issues] 5.

IV. Lernen in wissensintensiven Unternehmen

In der heutigen Welt, in der Wissensarbeiter den Schlüssel zum Erfolg vieler Firmen darstellen, ist die Fähigkeit einer Unternehmung, durch Lernen mit der Entwicklung Schritt zu halten, wichtiger als je zuvor.¹⁶⁷⁾ Wettbewerbsvorteile lassen sich dadurch erzielen, daß schneller gelernt wird als sich Umweltbedingungen ändern,¹⁶⁸⁾ und dieses trifft in besonderem Maße auf WIUs zu. In ihren Branchen wird sogar die Geschwindigkeit, mit der Individuen und die Organisation lernen, zum einzig tragenden Wettbewerbsvorteil.¹⁶⁹⁾

Nachdem geklärt ist, was Wissen ist, welche Dimensionen es aufweist und wie es erworben, verbreitet und gespeichert werden kann, soll das Idealbild der lernenden Organisation vorgestellt werden. Darauf aufbauend wird im letzten Kapitel dieses Teils dargelegt, wie Lernprozesse in der WIU vonstatten gehen und organisiert werden können.

A. Wissen

1. Abgrenzung gegenüber Zeichen, Daten, Informationen und Fähigkeiten

Obwohl die Begriffe „Daten“ und vor allem „Informationen“ von vielen Autoren mit dem Wort „Wissen“ gleichbedeutend verwendet werden, ist eine Abgrenzung zwischen den drei Vokabeln hilfreich. **Daten** sind die Fundamente der Informationsgesellschaft und einer wissensbasierten Geschäftstätigkeit.¹⁷⁰⁾ Sie stammen von Sensoren, die die Ausprägung einer Variable messen, und sind weder bearbeitet noch interpretiert.¹⁷¹⁾ Dargestellt werden Daten in Form von **Zeichen**, den kleinsten existierenden Datenelementen, die alleinstehend ohne jeden Zusammenhang sind.¹⁷²⁾ Daten, die organisiert und strukturiert, in einen Kontext gesetzt und dadurch mit Bedeutung, also mit Relevanz und Zweck, ausgestattet werden, sind als **Informationen** zu bezeichnen.¹⁷³⁾ Obwohl sich ihr Wert durch diese Umformung bereits erhöht hat, bedarf es der zielgerichteten Vernetzung mit anderen Informationen, also der Anreicherung mit Wissen, um für das Individuum oder die Organisation von wirklichem Nutzen zu sein.¹⁷⁴⁾

167) Vgl. MILLS/FRIESEN [Organization] 146.

168) Vgl. WILDEMANN [Ansatz] 2.

169) Vgl. STATA [Learning] 64.

170) Vgl. DAVIS/BOTKIN [Business] 166.

171) Vgl. BOHN [Knowledge] 61; LAUDON/LAUDON [Systems] 14.

172) Vgl. REHÄUSER/KRCMAR [Wissensmanagement] 3.

173) Vgl. GLAZER [Marketing] 2; DRUCKER [Coming] 129.

174) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 43.

Wissen ist häufig tief in den Ansichten und Überzeugungen seines Besitzers verankert.¹⁷⁵⁾ Es ist daher wesentlich schwieriger zu beschreiben oder zu ändern als Informationen.¹⁷⁶⁾ Zwar wird der Auffassung, daß Wissen stets auf der Grundlage menschlicher Überzeugung aufsetzt oder gar wie bei Bertrand RUSSELL, der platonischen Wissensdefinition folgend, als unbezweifelbar angenommener, wahrer Glaube anzusehen ist, nicht gefolgt.¹⁷⁷⁾ Menschen, die fest an Dinge glauben, die sie nicht wissen, mögen als Gegenbeispiele genügen.¹⁷⁸⁾ Es ist jedoch anerkannt, daß Wissen eine „Ansammlung von gelernten Erfahrungen, Konzepten, Fähigkeiten und normativen Orientierungen“¹⁷⁹⁾ darstellt, die es einer Person erlaubt, Voraussagen zu machen, Kausalzusammenhänge zu sehen und auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen.¹⁸⁰⁾ Damit ist Wissen, als Modell betrachtet, „subjektrelativ und perspektivisch.“¹⁸¹⁾

Diese Vorstellung steht im Einklang mit dem konstruktionsorientierten Modellbegriff, der sich aus der konstruktivistischen Kognitionstheorie herleiten läßt.¹⁸²⁾ Diese Denkweise verneint allgemeine Objektivität und schließt damit absolute, d.h. von allen Individuen geteilte Gewißheit aus. Das Wissenssubjekt generiert Wissen also nicht durch bloße Wahrnehmung der es umgebenden Welt, sondern konstruiert sich seine neue „modellierte Wirklichkeit“¹⁸³⁾ aktiv durch Abgleich der (bereits vor dem Hintergrund des bisherigen Blickwinkels selektierten) neuen Informationen mit den bestehenden subjektiv-kognitiven Mustern.¹⁸⁴⁾ Darum bleibt Wissen prinzipiell unvollständig.¹⁸⁵⁾

Abb. 2 gibt einen Überblick über die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie. Während die Bedeutungshaltigkeit und damit der Wert der Ressource mit jedem höheren Niveau zunimmt, nimmt der Grad ihrer Transferierbarkeit ab.

175) Vgl. NONAKA [Theory] 15.

176) Vgl. BOHN [Knowledge] 61.

177) Vgl. RUSSELL [Wissen] 157; NONAKA/TAKEUCHI [Company] 21.

178) Vgl. BUNGE [Exploring] 86.

179) REIHLEN [Planungssysteme] 71.

180) Vgl. BOHN [Knowledge] 62.

181) REHÄUSER/KRCMAR [Wissensmanagement] 5.

182) Vgl. zum konstruktionsorientierten Modellbegriff ausführlich BRETZKE [Problembezug] 33ff.

183) REHÄUSER/KRCMAR [Wissensmanagement] 5.

184) Vgl. BERENS/DELFMANN [Planung] 25.

185) Vgl. REHÄUSER/KRCMAR [Wissensmanagement] 5.

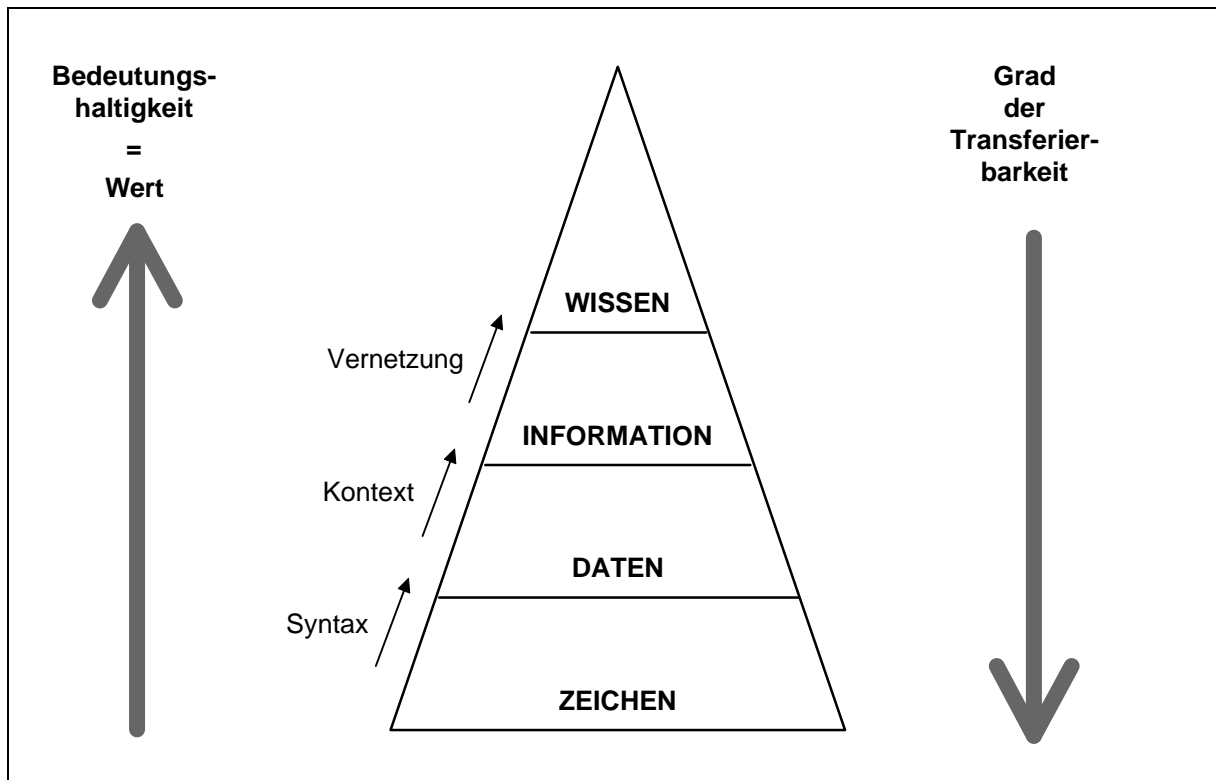


Abb. 2: Abgrenzung von Zeichen-, Daten-, Informations- und Wissensebene.
 In Anlehnung an REHÄUSER/KRCMAR [Wissensmanagement] 6, dort zusätzlich noch Beispiele.

In der Literatur wird gelegentlich eine weitere Unterscheidung vorgenommen zwischen Wissen (“knowledge”) und **Fähigkeiten** (“skills”). Letztere – hier angesehen als der Teil des Wissens, der eher operativ-motorischer Natur ist, – können sich lediglich durch praktische Tätigkeiten entwickeln und ändern sich im Vergleich zu Wissen nur langsam.¹⁸⁶⁾ Damit sind sie durch drei Eigenschaften charakterisiert: Erstens ist eine Fähigkeit programmatisch, indem sie eine Folge von Handlungsschritten zur Erfüllung eines Ziels darstellt; zweitens wird sie im Normalfall von stillschweigendem Wissen gesteuert in dem Sinne, daß der Ausführende sich nicht aller Einzelheiten der Leistung bewußt ist und Schwierigkeiten hat, diese Details zu beschreiben; und drittens unterliegt die Ausübung einer Fähigkeit häufig Wahlmöglichkeiten, von denen die günstigste im Regelfall automatisch und unbewußt gewählt wird.¹⁸⁷⁾

186) Vgl. MAISTER [Managing] 155; DRUCKER [Organizations] 4.

Für eine genaue Definition von Fähigkeiten siehe NELSON/WINTER [Theory] 73: “By a ‘skill’ we mean a capability for a smooth sequence of coordinated behavior that is ordinarily effective relative to its objectives, given the context in which it normally occurs.” Dieser Sichtweise wird sich angeschlossen.

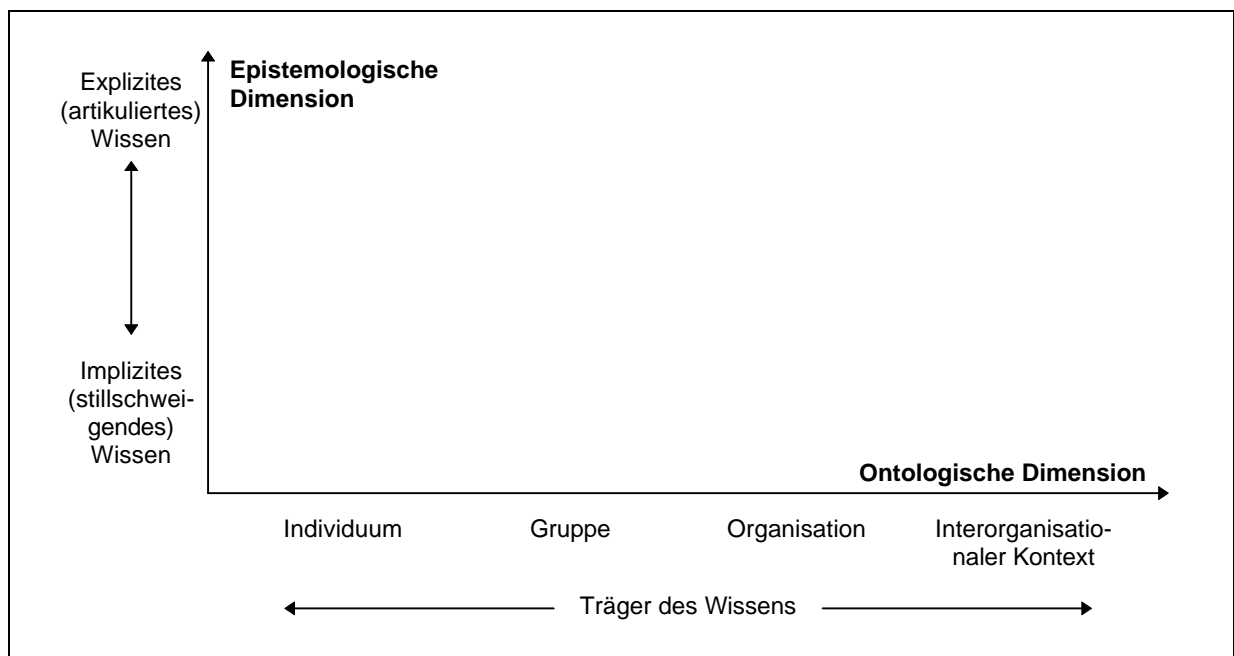
187) Vgl. NELSON/WINTER [Theory] 73.

2. Wissensebenen

Ikujiro NONAKA und Hirotaka TAKEUCHI spannen in ihrer Theorie der organisationalen Wissensschaffung einen zweidimensionalen Rahmen auf, um die Erzeugung neuen Wissens in einer Organisation zu systematisieren.¹⁸⁸⁾

Zum einen gibt es Unterschiede in der Artikulationsweise. Wie schon bei den Eigenschaften einer Fähigkeit angesprochen, kann bestimmtes Wissen nicht in Worte gefaßt und deshalb nur unter großen Schwierigkeiten übertragen werden. Anderes, z.B. in Produkten oder Techniken verkörpertes Wissen ist aufgrund seiner nahezu vollständigen Kodierung wesentlich einfacher zu erwerben. Sog. „kognitives Wissen“ wiederum, das sich in der Form mentaler Konstrukte äußert, fällt zwischen diese beiden Extreme.¹⁸⁹⁾ Das Kontinuum der Artikulationsweise von Wissen wird von den Autoren als die **epistemologische Dimension** der Wissensschaffung bezeichnet.

Zum anderen kann Wissen hinsichtlich seiner Träger und der Orte seines Auftretens innerhalb einer Organisation bzw. der Gesellschaft unterschieden werden. Diese Ebene der Wissensschaffung bezeichnen NONAKA und TAKEUCHI als die **ontologische Dimension**. (Abb. 3 verdeutlicht die beiden Dimensionen graphisch.)



188) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 56f.

189) Vgl. HEDLUND/NONAKA [Models] 120f.

Abb. 3: Zweidimensionaler Rahmen der Wissensschaffung.

Quelle: NONAKA/TAKEUCHI [Company] 57, Übersetzung des Verfassers mit geringfügigen Änderungen.

Freilich sind sowohl Epistemologie (die Lehre vom Wissen) als auch Ontologie (die Lehre vom Seienden) in ihren Bedeutungen erheblich facettenreicher und beschränken sich nicht auf die genannten Dimensionen; um aber eine Klassifizierung des in einer Organisation auftretenden Wissens entlang der vorgeschlagenen Achsen vornehmen zu können, werden die Dimensionsbezeichnungen der beiden Autoren im Rahmen dieser Arbeit übernommen.

a) Die epistemologische Dimension

Ein Großteil unseres Wissens ist unbewußt und stillschweigend in dem Sinne, daß wir es besitzen, ohne daß uns dieser Besitz bekannt ist, und wir es nicht in eine Sprache zu kleiden vermögen.¹⁹⁰⁾ Michael POLANYI drückt dieses Phänomen aus mit den Worten “*we can know more than we can tell.*”¹⁹¹⁾ Fahrradfahren gehört bspw. zu den persönlichen Fähigkeiten, die sich auf Regelsätze stützen, die dem Anwender unbewußt sind und die er sich nur durch Praxiserfahrung aneignen kann.¹⁹²⁾ Derartige Fähigkeiten sind zwar nicht artikulierbar, weil bei der Ausübung eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigt werden muß, aber dennoch übertrag- und damit erlernbar, indem sich die imitierende Person einer Autorität unterstellt und deren Verhalten vertrauensvoll als Maßstab nimmt. Durch die Beobachtung des Lehrmeisters erlernt der Laie die notwendigen Regeln der Kunst, die selbst dem Meister explizit nicht bekannt sein müssen.¹⁹³⁾

Das zugrundeliegende Wissen ist, wie oben angedeutet, stillschweigend (“*tacit*”). Es ist gemeinhin definiert als “*non-codified, disembodied knowhow that is acquired via the informal take-up of learned behaviour and procedures.*”¹⁹⁴⁾ Im Unterschied zu explizitem Wissen, das in eine formale, systematische Sprache übertragen oder in Artefakte eingebettet werden kann, ist stillschweigendes Wissen höchst persönlich, weil tief in Handlungen, Erfahrungen, Werten, Idealen und Gefühlen des Individuums verankert, kaum zu formalisieren und deshalb schwierig

190) Vgl. BUNGE [Exploring] 77.

191) POLANYI [Dimension] 4 (kursive Hervorhebung entstammt dem Original).

192) Vgl. POLANYI [Knowledge] 49f.

193) Vgl. WINTER [Knowledge] 171f.; POLANYI [Knowledge] 53.

194) HOWELLS [Knowledge] 92.

Eine analytischere Definition ist in BUNGE [Exploring] 77 zu finden: “If a subject *s* knows *p*, then (a) *s* has *explicit* knowledge of *p* if and only if *s* also knows that *s* knows *p* or knows how to express *p* in some language; (b) otherwise *s* has *tacit* knowledge of *p*.” (Kursive Hervorhebungen entstammen dem Original.)

zu kommunizieren.¹⁹⁵⁾ Es beinhaltet sowohl kognitive als auch technische Elemente. Während zu den kognitiven Elementen mentale Modelle gehören, die dem Individuum durch die in ihnen fundierten generalisierten Schemata, Paradigmen, Denkweisen und Ansichten helfen, seine Umwelt wahrzunehmen, zu strukturieren und auf dieser Basis zu handeln, äußern sich die technischen Elemente in konkretem Know-how und in Fähigkeiten, die in einem bestimmten Kontext angewendet werden.¹⁹⁶⁾

Je stärker ein Prozeß vom Menschen bewußt beeinflußt oder sogar wissenschaftlich erklärt werden kann, desto höher ist das Wissensniveau über ihn.¹⁹⁷⁾ Im Idealfall sind sowohl die Variablen in ihren jeweiligen Ausprägungen, als auch das Ergebnis ihres Zusammenwirkens bekannt.¹⁹⁸⁾ Tatsachen und formale Regeln oder Gesetze (wie bspw. numerische Gleichungen, wissenschaftliche Formeln oder Algorithmen) sind die eindeutigsten Beispiele für explizites Wissen mit hohem wissenschaftlichen Erklärungsgehalt. Auch Heuristiken können noch in überwiegendem Maße in Worte gefaßt werden. Manuelle und perzeptorische Fähigkeiten sind jedoch ebenso wie kulturelle, zu denen z.B. Fahrradfahren gehört, zum größten Teil stillschweigend und damit nur mühsam erlernbar. Manipulationen mit ex ante gesichertem Ergebnis sind hier in der Regel nicht möglich.¹⁹⁹⁾ (Abb. 4 gibt die konventionelle Wissenshierarchie in Anlehnung an H. M. COLLINS wieder.)

195) Vgl. NONAKA [Knowledge] 98; NONAKA [Theory] 16; NONAKA/TAKEUCHI [Company] 8; STACEY [Organisations] 80f.

196) Vgl. NONAKA [Theory] 16; SENGE [Discipline] 8.

197) Vgl. BOHN [Knowledge] 66

198) HENDERSON und CLARK beziehen diese beiden Wissensausprägungen auf die Produktentwicklung und nennen sie Komponenten- bzw. Architekturwissen. (Vgl. HENDERSON/CLARK [Innovation] 10f. sowie für eine ausführliche Definition HENDERSON [Change] 370.)

199) Vgl. COLLINS [Experts] 108f; BOHN [Knowledge] 62ff.

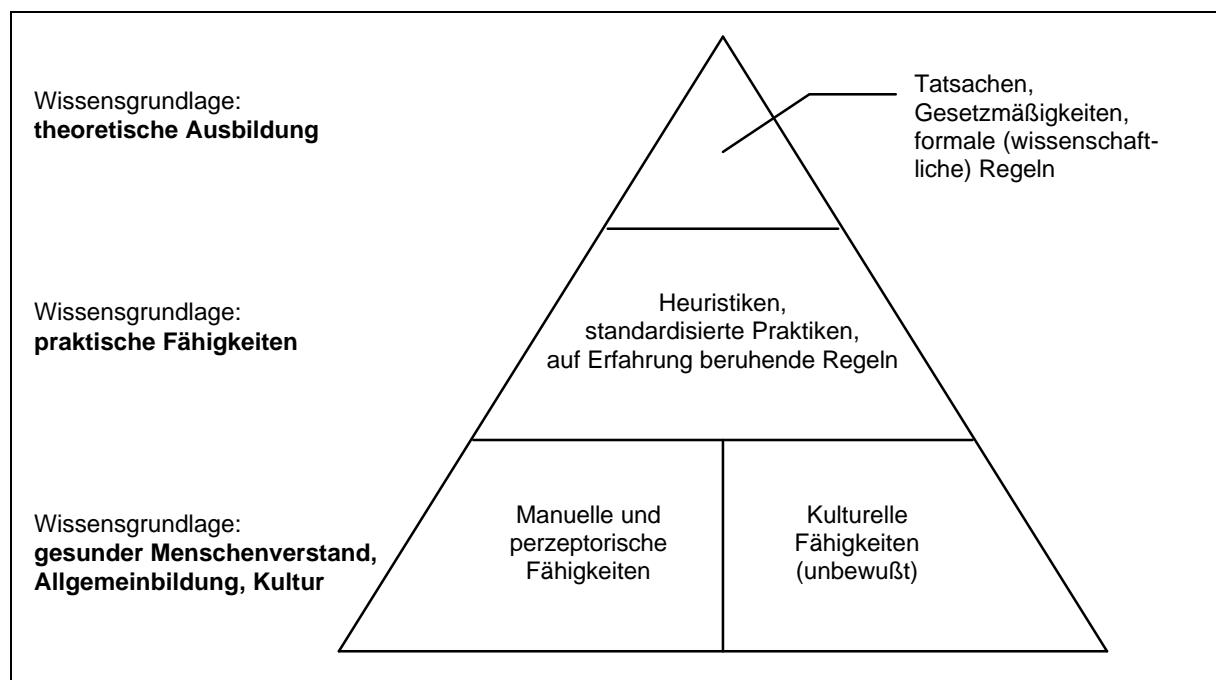


Abb. 4: Die konventionelle Wissenshierarchie.
In Anlehnung an COLLINS [Experts] 109.

b) Die ontologische Dimension

Der Besitz von Wissen wird gemeinhin Individuen zugeschrieben. Wissen kann jedoch auf verschiedenen Niveaus innerhalb der Gesellschaft angetroffen werden. Den Fähigkeiten, die dem Individuum zu eigen sind, stehen analog auf Gruppen- oder Organisationsebene sog. Routinen gegenüber.²⁰⁰⁾ Das Wissen einer Organisation stellt zudem mehr als die aggregierte Wissensmenge ihrer Mitglieder dar.²⁰¹⁾ So bildet die ontologische Achse mit ihren im allgemeinen kontinuierlichen, hier aber beispielhaft diskreten Ausprägungen Individuum, Gruppe, Organisation und interorganisationaler Kontext die zweite Dimension des Modells der Wissensschaffung nach NONAKA und TAKEUCHI.

Sowohl artikuliertem als auch stillschweigendem Wissen kann auf allen Niveaus begegnet werden.²⁰²⁾ Wie Wissen erworben, umgewandelt und innerhalb einer Organisation verteilt und gespeichert werden kann, wird im nächsten Abschnitt dieser Arbeit behandelt.

200) Vgl. NELSON/WINTER [Theory] 73.

201) Vgl. DUNCAN/WEISS [Learning] 88; COOK/YANOW [Culture] 448f.

202) Vgl. HEDLUND/NONAKA [Models] 119.

3. Wissenserzeugung

a) *Lernen*

Eine Unternehmung kann Wissen nicht einfach über ihre Wertkette erwerben.²⁰³⁾ Um neues Wissen zu konstruieren bzw. allgemein Wissen zu vermehren, bedarf es der Fähigkeit zu lernen.²⁰⁴⁾ Diese Regel, die dem Informationsverarbeitungsansatz aus der kognitiven Psychologie entspringt, in dem Lernen als Änderung des Wissensstatus angesehen wird,²⁰⁵⁾ gilt für Individuen und organisatorische Einheiten gleichermaßen. Während allerdings Individuen autonom lernen können, sind Organisationen nur in der Lage, durch ihre Mitarbeiter zu lernen.²⁰⁶⁾ Da das Verhalten einer Organisation nicht zuletzt in großem Maße auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter zurückgeführt werden kann,²⁰⁷⁾ sind Organisationen stets direkt oder indirekt beeinflusst durch individuelles Lernen.²⁰⁸⁾

203) Vgl. GREVE [Networks] 40.

204) Vgl. BOHN [Knowledge] 69; BROOKS [Power] 215.

205) Vgl. SHRIVASTAVA [Typology] 8.

206) Vgl. KIM [Link] 43; MILLS/FRIESEN [Organization] 147; SWIERINGA/WIERDSMA [Organization] 33.

207) Vgl. NELSON/WINTER [Theory] 72.

208) Vgl. KIM [Organizations] 4.

In der Psychologie wird individuelles Lernen als „relativ überdauernde Änderung einer Verhaltensmöglichkeit aufgrund von Übung oder Beobachtung“²⁰⁹⁾ definiert.²¹⁰⁾ Es stellt die unverzichtbare Grundlage für organisationales Lernen dar, weil Organisationen keine anderen Wahrnehmungssinne als die ihrer Mitarbeiter besitzen und ohne diese nicht in der Lage ist, Wissen zu schaffen.²¹¹⁾ Organisationales Lernen tritt geplant oder informell, oftmals sogar unbeabsichtigt auf, kann aber durch die Organisation gefördert werden, indem bspw. kreative Individuen unterstützt oder lernfreundliche Rahmenbedingungen bereitgestellt werden.²¹²⁾

b) Wissensumwandlung und -verbreitung

Neues Wissen beginnt stets beim Individuum. Schließlich sind es Individuen, die unabhängig von Position und Tätigkeit brillante Ideen hervorbringen.²¹³⁾ Um diese Ideen für die Organisation nutzbar zu machen, müssen Prozesse entwickelt werden, in denen jedes neue individuelle, in der Regel noch stillschweigende Wissen anderen Organisationsmitgliedern mitgeteilt, gegenseitig bewertet und in ein konsistentes Gesamtbild, die organisationale Wissensbasis, integriert wird. Austausch und Verbreitung von Wissen, insbesondere die Aktivierung und Umwandlung stillschweigenden Wissens, z.B. durch direkte Kommunikation, ist mithin eine notwendige Bedingung für organisationales Lernen.²¹⁴⁾

Wissen wird sowohl entlang der epistemologischen als auch entlang der ontologischen Dimension verbreitet. Auf der **epistemologischen Ebene** entwickelt sich organisationales Wissen aus einem fortlaufenden Dialog zwischen stillschweigendem und artikuliertem Wissen. Beide Wissensarten werden von NONAKA und TAKEUCHI nicht als gegensätzliche, sondern komplementäre Einheiten angesehen.²¹⁵⁾ Sie definieren vier (in Abb. 5 tabellarisch vorgestellte) Arten der Wissensumwandlung:²¹⁶⁾

209) BREDEKAMP/WIPPICH [Psychologie] 19.

210) Diese Definition deckt Verhaltensänderungen, die durch die Aneignung neuer Informationen (also durch Übung oder Beobachtung) zustande kommen, ab, schließt aber Reaktionen, die aufgrund angeborener Reaktionstendenzen, genetisch prädestinierter Vorgänge (Reifung) oder temporärer oder unnatürlicher chemischer Veränderungen im Organismus (also z.B. durch Ermüdung oder die Einnahme von Drogen) hervorgerufen werden, aus. (Vgl. LEFRANCOIS [Psychologie] 3f.; HILGARD/BOWER [Theorien] 16.)

211) Vgl. HEDBERG [Organizations] 6.

212) Vgl. NEVIS/DIBELLA/GOULD [Organizations] 75; NONAKA [Theory] 17.

213) Vgl. NONAKA [Knowledge] 97.

214) Vgl. DUNCAN/WEISS [Learning] 89; JELINEK [Innovation] 157; NONAKA [Theory] 16f; NONAKA/TAKEUCHI [Company] 56.

215) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 61. Siehe diesbezüglich auch BLACKLER [Knowledge] 1033.

216) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 62ff. Die von NONAKA und TAKEUCHI verwendeten Begriffe sind durch den Verfasser wortwörtlich ins deutsche übersetzt worden.

Umwandlung von...	in...	STILLSCHWEIGENDES WISSEN	EXPLIZITES WISSEN
STILLSCHWEIGENDEM WISSEN		Sozialisation	Externalisation
EXPLIZITEM WISSEN		Internalisation	Kombination

Abb. 5: Vier Arten der Wissensumwandlung.

Quelle: NONAKA/TAKEUCHI [Company] 62. Übersetzung des Verfassers mit geringen graphischen Änderungen.

- **Sozialisation.** Wenn Auszubildende mit ihren Lehrmeistern zusammenarbeiten und handwerkliches Können durch Beobachtung, Nachahmung und Übung erlernen, erwerben sie stillschweigendes Wissen, das schwerlich durch Sprache zum Ausdruck gebracht werden kann. Der Prozeß wird Sozialisation genannt, weil das Wissen durch die Übernahme technischer Fähigkeiten und mentaler Modelle gebildet wird und maßgeblich auf praktischer Erfahrung beruht.
- **Externalisation.** Im allgemeinen ist es schwierig, stillschweigendes Wissen in Worte zu fassen. Durch die Verwendung von Metaphern, Analogien, Konzepten, Hypothesen oder Modellen kann es jedoch gelingen, dieses Wissen zu artikulieren. Gerade weil es diesen vergleichenden Äußerungen häufig an Zulänglichkeit, Genauigkeit und Konsistenz mangelt, lösen sie bei den Individuen Denk- und Diskussionsprozesse aus, die ihrerseits zu neuen Einsichten und Erkenntnissen führen. So kann sich z.B. ein mittels einer Metapher vage formuliertes Konzept letztendlich in einer neuen Produktart niederschlagen.²¹⁷⁾
- **Kombination.** Explizites Wissen kann auf verschiedene Weisen aus ebenso explizitem Wissen geschaffen werden. Formale Trainings, (formelle oder informelle) Treffen, Memoranda, Telefongespräche sowie computerunterstützte Kommunikationsnetzwerke und Informationssysteme (mit Möglichkeiten der Umwandlung, Zusammenfügung und Kategorisierung von Daten) seien in diesem Zusammenhang beispielhaft als

217) Zur besonderen Bedeutung von Metaphern in der Kommunikation individueller Sichtweisen (entsprechend der Externalisation von Wissen) vgl. SHRIVASTAVA/MITROFF [Frames] 166f.

Transformationsprozesse genannt. Bedeutsam ist, daß für die Umwandlung kodierten Wissens der persönliche Kontakt zwischen Individuen nicht erforderlich ist.²¹⁸⁾

- **Internalisation.** Die Vereinnahmung von explizitem in stillschweigendes Wissen, die sich in Form verinnerlichter mentaler Modelle und technischem Know-how äußert, steigert den Wert des Individuums. Sie hat viel mit dem Phänomen "learning by doing" zu tun, das seinerseits die Ursache langfristiger Produktivitätssteigerungen ist.²¹⁹⁾ Um verinnerlichtes Wissen jedoch auch für andere Organisationsmitglieder nutzbar zu machen, muß es, wie oben argumentiert, sozialisiert werden. Damit ergibt sich eine Wissensspirale, die sich auch auf der ontologischen Dimension niederschlägt.

Individuen, die in multidisziplinären Teams zusammenarbeiten, müssen sich auf Dialog einlassen, durch den sie ihre Standpunkte und Erfahrungen abstrahieren, zusammenlegen und austauschen mit dem Ziel, die ihnen gestellten Aufgaben zu lösen.²²⁰⁾ Den gemeinsamen Diskussionen, in denen Probleme analysiert sowie Informationen und Wissen ausgetauscht werden, hat dann die Delegation von Einzelaufgaben zu folgen, die durch Datensuche sowie die Verbreitung der bisherigen Ergebnisse in die Organisation charakterisiert sind.²²¹⁾ Diese Aufnahme und Abgabe von Wissen entspricht dem entlang der **ontologischen Dimension** (also zwischen Individuum, Gruppe, Organisation und darüber hinaus) geführten Prozeß der Wissensschaffung.²²²⁾

Die mittlere Führungsebene eines Unternehmens, zu der im Regelfall die Gruppenleiter gehören, ist in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung, weil sie an der Kreuzung des horizontalen und vertikalen Wissensaustausches steht und Brücken zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen bzw. zwischen der Unternehmensleitung mit ihren oft visionären Idealen und der operativen Ebene mit der häufig chaotischen Marktrealität zu schlagen vermag.²²³⁾

So wie Autonomie bzw. ein konkreter, offener und aufrichtiger Dialog die jeweilige Voraussetzung für die Schaffung neuen Wissens auf individuellem Niveau bzw. auf Gruppenebene repräsentiert, ist es auf organisationaler Ebene die adäquate Struktur. Sie ist Instrument einer ausgewogenen Ressourcenverteilung und reguliert die Beziehungstiefe zwischen den einzelnen

218) Vgl. BOISOT [Codification] 165.

219) Vgl. DODGSON [Learning] 379.

220) Vgl. BROOKS [Power] 214; NONAKA/TAKEUCHI [Company] 13.

221) BROOKS spricht diesbezüglich von reflektiver und aktiver Arbeit. (Vgl. BROOKS [Power] 223f.)

222) Vgl. HEDLUND [N-Form] 77.

223) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 154.

Gruppen.²²⁴⁾ Zusammen mit der Organisationskultur sorgt sie nicht nur für die Sozialisation von Individuen (durch die Abgabe stillschweigenden Wissens an ihre Mitglieder), sondern dient auch der Speicherung individuellen Wissens und damit dem Fortbestand der Expertise für den Fall, daß die Träger des Wissens die Organisation verlassen.²²⁵⁾

c) *Wissenserhaltung*

Organisationen haben zwar keine Gehirne, wohl aber kognitive Systeme, die Wissen auch dann beibehalten, wenn die ursprünglichen Träger des Wissens ersetzt werden oder die bisherige Unternehmenspolitik sich ändert. So wie Individuen mit der Zeit ihre eigenen Charakterzüge, Gewohnheiten, Denkweisen und Überzeugungen entwickeln, sorgen auch organisationale Wissensspeicher für Ausprägung und Beibehaltung bestimmter Leitlinien, Ansichten, Werte, Ideologien und Glaubenssätze einer Organisation.²²⁶⁾ Diese Speichersysteme können sowohl physische Güter, Dienste und Technologien als auch geprägte Verhaltenskonzepte sein. In kapitalintensiven Unternehmen ist bspw. ein Großteil des Wissens in Realkapital, also in Maschinen und anderen Produktionsmitteln, gespeichert.²²⁷⁾ Möglich ist auch eine Speicherung und Sicherung des Wissens in Form von Patenten und Schutzmarken oder eine Einlagerung in Datenbanken, die ähnlich wie Gegenstände des Anlagevermögens als Kapitalgüter im engeren Sinne (zu allerdings oft unrealistischen Werten) in der traditionellen Bilanz ausgewiesen werden.²²⁸⁾

In eher arbeitsintensiven Unternehmen wird Wissen jedoch in der Funktionsweise der Organisation verankert.²²⁹⁾ Frank BLACKLER unterscheidet in diesem Zusammenhang auf Basis der Kategorisierung von H. M. COLLINS fünf Typen der organisationalen Wissensspeicherung.²³⁰⁾

- **“Embrained knowledge”**. Hierbei handelt es sich um abstraktes Wissen, das auf den kognitiven Fähigkeiten der Organisationsmitglieder beruht. So wie ein Mathematiker aufgrund seiner Intelligenz oder Logik in der Lage ist, bestimmte Gleichungen zu lösen, verfügen die Mitglieder einer Organisation mit dieser Art von Wissen über die

224) Vgl. NONAKA [Management] 12f.; SENGE [Discipline] 10.

225) Vgl. MARCH [Exploration] 105; BONORA/REVANG [Framework] 202.

226) Vgl. HEDBERG [Organizations] 6; PAWLOWSKY [Qualifikationsstrategien] 202.

227) Vgl. EKSTEDT/LUNDIN/WIRDENIUS [Conceptions] 205.

228) Vgl. QUINN [Enterprise] 244f.

229) Vgl. EKSTEDT/LUNDIN/WIRDENIUS [Conceptions] 205.

230) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1023ff.; COLLINS [Experts] 218f.; COLLINS [Knowledge] 96ff.

Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und daraus Gesetzmäßigkeiten abzuleiten.

- **“Embodied knowledge”**. Dieses den Organisationsmitgliedern einverlebte Wissen ist handlungsorientiert und nur teilweise artikuliert. Die Fähigkeit eines Individuums, Fahrrad zu fahren oder Tennis zu spielen, hängt z.B. zusätzlich zu den theoretischen Kenntnissen von der physischen Konsistenz der ausführenden Person, also von ihrem Körperbau, ihrer Ausdauer und ihrer Muskulatur ab. Im Gegensatz zu den in der ersten Wissensart verlangten kognitiven Fähigkeiten sind in diesem Fall also eher die auf der intimen Kenntnis einer Situation beruhenden Problemlösungstechniken relevant.
- **“Encultured knowledge”**. Diese Wissensart beruht auf geteilten Verständnisweisen, Ansichten und Ideologien, die die Organisation durch Prozesse der Sozialisation an ihre Mitglieder weiter- bzw. zurückgibt.
- **“Embedded knowledge”**. Wissen, das in dieser Form in der Organisation eingebettet ist, lagert in Routinen, standardisierten Arbeitsabläufen, Technologien und interorganisationalen Beziehungen. Derartige Prozesse, Praktiken und Prozeduren stellen formale, auf den Prozeß der Gütererstellung bezogene Verhaltensweisen dar, die sich als vorteilhaft herausgestellt haben und deshalb an neue Mitarbeiter übertragen werden.²³¹⁾
- **“Encoded knowledge”**. Diese Wissensart besteht aus Informationen, die symbolisch vermittelt werden. Abner COHEN definiert Symbole als “objects, acts, relationships or linguistic formations that stand *ambiguously* for a multiplicity of meanings, evoke emotions, and impel men to action.”²³²⁾ Symbole können verbal, interaktional oder artifiziell sein. Mythen, Sagen, Geschichten und Slogans, die als langfristig konsistente Wissensspeicher fungieren, gehören zu den verbalen Symbolen; Bräuche, Rituale und Maßnahmen der Organisationsentwicklung, die Träger organisationaler Traditionen und Normen sind, wirken interaktional; und Statussymbole, Logos, Handbücher, Informationssysteme, das äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiter sowie nicht zuletzt die produzierten Güter zählen als (entweder intendierte oder beiläufige) Ergebnisse des organisationalen Handelns zu den artifiziellen Symbolen einer Organisation.²³³⁾

231) Vgl. LEONARD-BARTON [Factory] 23; MILLS/FRIESEN [Organization] 147.

232) COHEN [Man] 23 (kursive Hervorhebung entstammt dem Original).

233) Vgl. COHEN [Man] 23f.; HEDBERG [Organizations] 6; VON ROSENSTIEL [Führung] 22.

Mit Hilfe der letzten drei Speichermöglichkeiten kann individuelles Wissen langfristig in der Organisation verankert und neuen Mitarbeitern als organisationales Erbe zugänglich gemacht werden. Inwieweit sich diese Eigenheit u.a. auch nachteilig auf Lernbemühungen von Organisationen auswirken kann, wird im folgenden Kapitel dieser Arbeit erörtert.

B. Die lernende Organisation

1. Theoretische Grundlagen

Eine lernende Organisation ist eine kontinuierlich sich entwickelnde Organisation, die ihre Mitglieder dahingehend fördert, die Zukunft aktiv zu gestalten.²³⁴⁾ Das wissenschaftliche, oft interdisziplinäre Interesse an ihrem Konzept ergibt sich maßgeblich aus der durch den technologischen Wandel hervorgerufenen Notwendigkeit für Unternehmen, Strukturen und Systeme zu entwickeln, die sie anpassungsfähiger an Umweltveränderungen machen.²³⁵⁾ Es existiert jedoch kein Modell des organisationalen Lernens, das uneingeschränkt akzeptiert ist.²³⁶⁾ Statt dessen haben sich verschiedene Denkansätze herauskristallisiert. Paul SHRIVASTAVA hat vier solche Hauptströmungen identifiziert, von denen im folgenden drei genauer vorgestellt werden.²³⁷⁾

a) Theorieansätze des organisationalen Lernens

(1) Organisationales Lernen als "adaptive learning".

In dieser Sichtweise beschreibt Lernen „den inkrementalen Prozeß, der zu Verhaltensänderungen der Institutionen aufgrund von Erfahrungen mit der Umwelt führt.“²³⁸⁾ Richard

234) Vgl. NONAKA [Order] 70; PEDLER/BOYDELL/BURGOYNE [Company] 2; SENGE [Discipline] 13f.

235) Vgl. DODGSON [Learning] 376.

236) Vgl. FIOL/LYLES [Learning] 803.

237) Vgl. SHRIVASTAVA [Typology] 9ff.

In der hier nicht näher behandelten vierten Hauptströmung bezeichnet SHRIVASTAVA organisationales Lernen als institutionalisierten Erfahrungseffekt. Ihren Ausgangspunkt bildet die Theorie der „Erfahrungskurven“, derer sich die Betriebswirtschaftslehre durch die gesteigerte Flugzeugproduktion der USA im zweiten Weltkrieg bewußt wurde. In ihrer allgemeinen Form besagt sie, daß eine Steigerung der Ausbringungsmenge keine gleichwertig starke Erhöhung des Bedarfs an Ressourcen nach sich zieht, sondern im Gegenteil eine effizientere Produktion bewirkt. Der Effizienzgewinn, der seinerzeit in der US-Luftfahrtindustrie bei Verdopplung der Herstellungsmenge etwa 20% betrug, konnte auch auf andere Industriezweige übertragen werden. (Vgl. ANDRESS [Curve] 87f.; HIRSCHMANN [Profit] 125ff.) Neben reinen Produktionstätigkeiten werden ebenso Lerneffekte bei Managementaufgaben beobachtet. Sie sind zurückzuführen auf verschiedene Faktoren, darunter Gruppengröße und -zusammensetzung sowie Zeitvorgabe und Ausführungshäufigkeit. (Vgl. SHRIVASTAVA [Typology] 15f.; YELLE [Curve] 309.) Die Grenzen der Erfahrungskurventheorie liegen allerdings in der mangelhaften Innovationsfähigkeit einer Produktion, deren Hauptziel die Ausbringung großer Stückzahlen ist. (Vgl. ABERNATHY/WAYNE [Limits] 109.)

238) KLIMECKI/PROBST/EBERL [Systementwicklung] 129.

CYERT, James MARCH und Johan OLSEN argumentieren als bedeutendste Vertreter dieses Ansatzes, daß Organisationen mit ihrem Entscheidungsprozeß rational auf Umweltveränderungen reagieren, indem sie ihre Ziele sowie die Grundsätze ihrer Aufmerksamkeit und der Vorgehensweise ihrer Problemlösung an die neuen Gegebenheiten anpassen.²³⁹⁾ Lernprozesse einer Organisation sind damit eine Funktion ihrer Erfahrungen mit der ihren Entscheidungsprozessen zugrunde liegenden Wissensbasis,²⁴⁰⁾ die ihrerseits geprägt ist durch die organisationalen Routinen, die Unternehmensgeschichte sowie die bisherigen Zielsetzungen. Die Angleichung vollzieht sich inkremental, da sie durch eine Reihe von Wechselwirkungen, bestehend aus einzelnen Anpassungsvorgängen auf Individual-, Gruppen- und Organisationsniveau gekennzeichnet ist.²⁴¹⁾

(2) *Organisationales Lernen als "assumption sharing"*.

Das Selbstverständnis der Organisation, beeinflusst durch die Vielzahl der Einschätzungen ihrer Mitglieder, fällt in der Form kollektiv geteilter Handlungsmuster, den sog. "theories-in-use", auf die Individuen zurück. Diese Handlungstheorien sind geprägt durch geteilte Grundannahmen und Überzeugungen aller Organisationsmitglieder, die sich bei der Bewertung von Umweltzuständen an ihnen orientieren. Organisationales Lernen findet dann statt, wenn die Individuen feststellen, daß eine Situation mit Hilfe der bisherigen Handlungsweisen der Organisation nur ungenügend verarbeitet werden kann, und sie deshalb diese Theorien ändern. Dazu müssen sie dem Irrtum auf den Grund gehen, neue Annahmen aufstellen, eine passende Strategie erfinden und umsetzen und die Ergebnisse dieser Maßnahme bewerten und verallgemeinern.²⁴²⁾ Chris ARGYRIS und Donald SCHÖN sind die Hauptvertreter dieser Denkweise.

(3) *Organisationales Lernen als "development of knowledge base"*.

Grundlage dieses Ansatzes bildet die Annahme, daß eine formale Organisation als eine Gruppe von Individuen angesehen werden kann, die direkt oder indirekt Ressourcen umwandelt mit dem Ziel, organisationale Outputs zu erstellen, also dem Selbstzweck der Organisation nachzukommen. Darauf aufbauend definieren Robert DUNCAN und Andrew WEISS, die bedeutendsten Vertreter dieser Sichtweise, organisationales Lernen als einen Prozeß, durch den die Organisation Wissen über die Beziehungen zwischen ihrem Handeln und den dadurch

239) Vgl. CYERT/MARCH [Theory] 99ff.; MARCH/OLSEN [Learning] 55.

240) Vgl. SHRIVASTAVA [Typologie] 10.

241) Vgl. CANGELOSI/DILL [Learning] 200.

242) Vgl. ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 19.

bewirkten Ergebnissen sowie den Einfluß der Umwelt auf diese Beziehungen entwickelt. Änderungen in der Funktionsweise inkl. der Effizienz der Organisation müssen nicht notwendigerweise die Folge sein, da organisationales Lernen sich primär auf die Modifikation der kognitiven Strukturen des Systems bezieht.²⁴³⁾

Marlene FIOL und Majorie LYLES unterscheiden die diversen Ansätze des organisationalen Lernens danach, ob sie sich an behavioristischen oder kognitiven Veränderungen ausrichten. Auf dieser Grundlage unterbreiten sie eine Unterscheidung zwischen Anpassung und Lernen. „Anpassung beschreibt die Fähigkeit, das Verhalten einer Organisation entsprechend den Veränderungen der Umwelt zu variieren“,²⁴⁴⁾ während im Gegensatz dazu Lernen als Entwicklung von Einsichten, Wissen und Assoziationen zwischen vergangenen Handlungen, der Effektivität dieser Handlungen und zukünftigen Aktionen definiert wird.²⁴⁵⁾ Da eine Verhaltensanpassung auch ohne Verständnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen auftreten kann, ist der behavioristisch geprägte Ansatz (1) nicht zufriedenstellend. Bedingt durch ihre kognitive Orientierung werden somit in erster Linie die Sichtweisen (2) und (3) dem Phänomen organisationalen Lernens gerecht.²⁴⁶⁾

b) Lernniveaus

Drei Lernniveaus sind bei der Veränderung kognitiver Strukturen zu unterscheiden.²⁴⁷⁾

(1) Lernniveau I: „Idiosynkratische Adaptation“.

Bei der niedrigsten Stufe des organisationalen Lernens reagieren Organisationsmitglieder auf Veränderungen der internen und externen Umwelt durch Korrektur der ursächlichen Fehlerquellen, ohne allerdings die zugrundeliegenden Handlungstheorien in Frage zu stellen. Indem sie lediglich geringfügige, reversible Modifikationen vornehmen, wahren sie eine gewisse Konstanz.²⁴⁸⁾ Dieser für Routineaufgaben geeignete Anpassungsvorgang wird u.a. „lower-level learning“,²⁴⁹⁾ „single-loop learning“,²⁵⁰⁾ „adaptive learning“,²⁵¹⁾ „adjustment learning“²⁵²⁾ oder

243) Vgl. DUNCAN/WEISS [Learning] 79, 84.

244) KLIMECKI/PROBST/EBERL [Systementwicklung] 130, sich beziehend auf FIOL/LYLES [Learning] 811.

245) Vgl. FIOL/LYLES [Learning] 811.

246) Vgl. HEDBERG [Organizations] 4f.

247) Die Benennung der Lernniveaus erfolgt in enger Anlehnung an PAWLOWSKY. (Siehe PAWLOWSKY [Qualifikationsstrategien] 206ff.) Die bedeutendsten Vertreter dieser Dreiteilung sind jedoch ARGYRIS und SCHÖN. (Vgl. ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 18ff.)

248) Vgl. ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 18; HEDBERG [Organizations] 10.

249) FIOL/LYLES [Learning] 810.

250) ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 18.

251) SENGE [Work] 8.

252) HEDBERG [Organizations] 10.

“deviation-reducing adaptation”²⁵³⁾ genannt und entspricht in der Praxis beispielhaft dem Vorgang der Temperaturregulierung mittels eines Thermostats.²⁵⁴⁾

(2) *Lernniveau II: „Umweltadaptation“.*

Organisationsmitglieder, die nicht nur Fehlerquellen im Falle einer Regelabweichung entdecken und korrigieren, sondern darüber hinaus die grundsätzlichen Normen und Werte der Organisation hinterfragen und ggf. ändern oder sogar gänzlich neue Orientierungsmuster entwerfen und auf Grundlage dieser das anstehende Problem lösen, legen ihren Handlungen die zweite Stufe des Lernens zugrunde.²⁵⁵⁾ Dieses für die Lösung von Nicht-Routineaufgaben mit weitreichenden Folgen gedachte Lernniveau wird verschiedentlich “higher-level learning”,²⁵⁶⁾ “double-loop learning”,²⁵⁷⁾ “generative learning”,²⁵⁸⁾ “turnover learning”,²⁵⁹⁾ oder “deviation-amplifying adaptation”²⁶⁰⁾ genannt und setzt bei den Individuen eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Denkrichtungen voraus.²⁶¹⁾ Eine Organisation ist, wie oben beschrieben, in der Lage, Wissen in kognitiven Systemen wie Routinen, Bräuchen und Mythen zu speichern. Ihre Weltanschauung beeinflusst das Verhalten ihrer Mitglieder. Wenn von diesen Mitgliedern im Rahmen der Bewältigung komplexer, unfamiliärer Aufgaben gefordert wird, sich von den bisherigen Denkmustern zu lösen, stellt das Verlernen von Handlungstheorien eine wesentliche Voraussetzung für effizientes Lernen auf diesem zweiten Niveau dar.²⁶²⁾

Trotzdem ist auch auf dieser Lernstufe „das organisationale System geprägt durch ein reaktives Verhalten auf Umweltveränderungen.“²⁶³⁾ Wenn das Ziel der Organisation nicht nur die Selbsterhaltung, sondern vor allem die Förderung ihrer Fähigkeit, sich selbst zu verwirklichen, ist, muß ein drittes Lernniveau bewältigt werden.²⁶⁴⁾

(3) *Lernniveau III: „Problemlösungslernen“.*

253) MEYER [Adapting] 520.

254) Vgl. ARGYRIS [Science] 116; ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 3; MORGAN [Images] 87.

255) Vgl. ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 24; KLIMECKI/PROBST/EBERL [Systementwicklung] 132; PAWLOWSKY [Qualifikationsstrategien] 208; SHRIVASTAVA [Typology] 12; VAN DE VEN [Problems] 603.

256) FIOL/LYLES [Learning] 810.

257) ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 20.

258) SENGE [Work] 8.

259) HEDBERG [Organizations] 10.

260) MEYER [Adapting] 520.

261) Vgl. ARGYRIS [Science] 116ff.

262) Vgl. HEDBERG [Organizations] 6ff.; HEDBERG/NYSTROM/STARBUCK [Prescriptions] 47; NYSTROM/STARBUCK [Crises] 53.

263) PAWLOWSKY [Qualifikationsstrategien] 208.

264) Vgl. PAWLOWSKY [Qualifikationsstrategien] 209.

Die dritte Lernebene wird u.a. als “deutero-learning”²⁶⁵⁾ und “turnaround learning”²⁶⁶⁾ bezeichnet oder durch die Hologramm-Metapher beschrieben.²⁶⁷⁾ Sie stellt die Metaebene des Lernens dar, weil in ihrem Mittelpunkt die gewünschte effizientere Gestaltung des Lernens selbst steht. Mit der Absicht vor Augen, die Ergebnisse der untergeordneten Lernprozesse zu verbessern, engagieren sich die Organisationsmitglieder darin, Lernhindernisse aufzuspüren und zu beheben sowie neue Strategien für das Lernen zu entwickeln, zu implementieren, zu bewerten und zu verallgemeinern.²⁶⁸⁾ Ziel dieses Lernkreislaufs muß es sein, einen Spannungszustand zu erzeugen, der die Individuen dazu bringt, im Falle komplexer Problemlösungsprozesse Faktoren, die für garantiert gehalten werden, in Frage zu stellen und unter Aufgabe alter Orientierungsmuster neues Wissen zu generieren.²⁶⁹⁾

2. Förderung organisationalen Lernens

Organisationales Lernen kann entlang dreier Dimensionen begünstigt werden.

a) *Kulturelle Dimension*

Werte und Kultur einer Organisation wirken sich in besonderem Maße auf den Lernprozeß aus und bestimmen, wie effektiv sich eine Firma an Umweltveränderungen anpassen kann.²⁷⁰⁾ Offenheit im Umgang mit Menschen und Objektivität bei der Bewertung von Handlungsalternativen haben ein günstiges Betriebsklima zur Folge. Eine unter allen Mitarbeitern geteilte aufrichtige Vision über die gemeinsam zu gestaltende Zukunft fördert das Lernen, weil sie den Mitarbeitern eine Handlungsrichtung weist.²⁷¹⁾ Ebenso hilft sie den Menschen, Prozesse in ganzheitlicher Form zu sehen. Dieses sog. Systemdenken führt zu einem müheloserem Erkennen von Wechselbeziehungen zwischen Variablen und erleichtert mithin das Lernen.²⁷²⁾

265) ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 26.

266) HEDBERG [Organizations] 10.

267) Vgl. MORGAN [Images] 95, 101.

Auf Organisationen übertragen verdeutlicht die Hologramm-Metapher, daß es möglich ist, Prozesse zu erzeugen, “where the whole can be encoded in all the parts, so that each and every part represents the whole.” (Siehe MORGAN [Images] 80.) Die einzelnen Bestandteile (einer Organisation) werden dadurch in die Lage versetzt, das Lernen zu lernen. (Vgl. MORGAN [Images] 102.)

268) Vgl. ARGYRIS/SCHÖN [Learning] 27; KLIMECKI/PROBST/EBERL [Systementwicklung] 132f.; PAWLOWSKY [Qualifikationsstrategien] 209f.

269) Vgl. NONAKA [Knowledge] 103; SCHEIN [Organizations] 88f.

270) Vgl. STATA [Learning] 70.

271) Vgl. SENGE [Discipline] 9.

272) Vgl. SENGE [Work] 15.

SENGE betrachtet das Systemdenken als die neue „fünfte Disziplin“, die zusammen mit den vier herkömmlichen Disziplinen (persönliche Überlegenheit, mentale Modelle, geteilte Vision und

Andererseits benötigen lernende Organisationen intern ein gewisses Maß an Widerspruch und Wettbewerb. Krisen, Konflikte und Selbstzweifel fördern das Verlernen unzureichender Handlungstheorien, was sich wiederum positiv auf innovative Problemlösungen auswirkt.²⁷³⁾ Ein gewisser Umfang an Heterogenität innerhalb der Organisation, insbesondere innerhalb von Projektteams, ausgelöst durch eine Vielfalt kognitiver Orientierungen auf der Basis (sozio-)kultureller Diversität, ist demnach nur zu begrüßen.²⁷⁴⁾

b) Strukturelle Dimension

Bürokratische Strukturen behindern den organisationalen Lernprozeß, weil sie den Organisationsmitgliedern fragmentierte Denkstrukturen auferlegen und sie nicht zum Nachdenken anhalten.²⁷⁵⁾ In gleicher Weise wirken sich betonte hierarchische Autoritätsunterschiede nachteilig auf Lernprozesse aus, da die Individuen beginnen, defensive Routinen aufzubauen.²⁷⁶⁾ Diese äußern sich bspw. darin, daß ein Individuum aus Angst vor den Konsequenzen, die eine unliebsam aufgenommene Mitteilung verursachen könnte, dem Adressaten diese Nachricht nur in abgemilderter oder verfälschter Form oder sogar überhaupt nicht übermittelt. Die Folge sind nicht nur eine manipulierte organisationale Wissensbasis, sondern auch unvermeidbare Diskrepanzen zwischen den Aussagen und späteren Handlungen der Akteure.²⁷⁷⁾

Flexible Strukturen und verstreute Macht erhöhen hingegen die Lernfähigkeit der Organisation.²⁷⁸⁾ Aus diesem Grunde lassen sich komplexe und nicht-routinisierte Aufgaben am besten im Rahmen temporärer Projektstrukturen lösen. Derartige Projekte sind Mikrokosmen einer Organisation, weil ihre Mitglieder aus verschiedenen Bereichen innerhalb der Unternehmung oder (sogar darüber hinaus) stammen und eine Vielfalt von Kulturen in die Arbeitsgruppen einbringen.²⁷⁹⁾ Kollektives Lernen im Team beginnt beim Dialog, der die Basis für gemeinsames

Teamlernen) das Fundament einer lernenden Organisation bildet. (Vgl. hierzu ausführlich SENGE [Discipline] 68ff.)

273) Vgl. NYSTROM/STARBUCK [Crises] 53ff.

274) Vgl. HEDBERG [Organizations] 21f.; REIHLEN [Heterarchies] 7; ROTH/MARUCHECK/KEMP/TRIMBLE [Factory] 30.

275) Vgl. MORGAN [Images] 89. Zur eingehenden Behandlung bürokratischer Strukturen (und ihres Verhältnisses zu Hierarchie und Autorität) sei auf Teil V, Kap. B, Abschn. 1.b) dieser Arbeit verwiesen.

276) Defensive Routinen einer Organisation werden von ARGYRIS definiert als "actions or policies that prevent individuals or segments of the organization from experiencing embarrassment or threat. [...] Organizational defensive routines are antilearning, overprotective, and self-sealing." (Siehe ARGYRIS [Defenses] 25.)

277) Vgl. MORGAN [Images] 89f.

278) Vgl. STACEY [Chaos] 184.

279) Vgl. BOWEN/CLARK/HOLLOWAY/WHEELWRIGHT [Projects] 111.

MORGAN nennt diese Voraussetzung für Lernen "requisite variety". (Siehe MORGAN [Images] 100f.)

Nachdenken legt.²⁸⁰⁾ Formelle Autoritätsunterschiede zwischen den Teammitgliedern müssen zwar nicht aufgehoben, sollten aber kontrolliert werden, da sie die Schaffung von Wissen nachteilig beeinflussen.²⁸¹⁾

c) *Personelle Dimension*

Organisationen erneuern sich durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.²⁸²⁾ Damit ist auch institutionelles Lernen verbunden, weil neue Mitarbeiter ungewohnte Ansichten und Denkweisen in die Organisation einbringen. Sie sollten deshalb experimentierfreudig sein und keine Scheu vor Unsicherheiten haben.²⁸³⁾ Innerhalb der Organisation sollten sie autonom arbeiten und einen freien Zugang zu allen Informationen besitzen dürfen.²⁸⁴⁾ Das wird durch eine minimale Tätigkeitsspezialisierung im Sinne des holographischen Organisationsdesigns begünstigt.²⁸⁵⁾

Eng damit verbunden ist häufig eine gewisse Form von Freiraum und Puffer. Dieser sog. „*slack*“ meint das Vorhandensein von Überschuß an Ressourcen (wie Zeit, Geld, Mitarbeiter) in einer Organisation [...] über das eigentlich Notwendige hinaus²⁸⁶⁾ und schafft in Verbindung mit Anreizsystemen, die bewirken sollen, daß diese überschüssigen Ressourcen ausschließlich für innovative Tätigkeiten und nicht etwa für die gemächliche Erfüllung von Routineaufgaben genutzt werden, Raum für Kreativität und die Entwicklung neuen Wissens.²⁸⁷⁾

Erforderlich für die gewünschten Innovationen ist zudem ein gewisser Grad an Redundanz.²⁸⁸⁾ Die z.T. wiederholte Weitergabe von Informationen, die die unmittelbaren operationalen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder übersteigen, erhöht nicht nur die Sicherheit der Nachrichtenübermittlung, sondern sorgt gleichfalls für neues organisatorisches Wissen, weil durch sie individuelle, meist stillschweigende Kenntnisse artikuliert werden.²⁸⁹⁾

280) Vgl. SENGE [Discipline] 10.

281) Vgl. BROOKS [Power] 228.

282) Vgl. COOK/YANOW [Culture] 450.

283) Vgl. HEDBERG [Organizations] 21.

284) Vgl. NONAKA [Knowledge] 102; NONAKA/TAKEUCHI [Company] 75f.

285) MORGAN suggeriert mit dem Prinzip der “minimum critical specification”, daß Manager in der Organisation eine eher instrumentierende Rolle einnehmen und Bedingungen schaffen sollen, die dem System erlauben, sein eigenes Wesen zu entwickeln. Einer der unmittelbaren Vorteile wäre sodann eine gesteigerte interne Flexibilität, die den Horizont eines jeden Mitarbeiters erweitert. (Vgl. MORGAN [Images] 101.)

286) STAEHLE [Redundanz] 314. Siehe hierzu auch CYERT/MARCH [Theory] 36ff.

287) Vgl. NONAKA/JOHANSSON [Learning] 284.

288) MORGAN definiert Redundanz als “a form of excess capacity which, appropriately designed and used, creates room for maneuver.” (Siehe MORGAN [Images] 98.)

289) Vgl. STAEHLE [Redundanz] 322; NONAKA/TAKEUCHI [Company] 80f.

C. Organisation der Lernprozesse in der wissensintensiven Unternehmung

Im wissensbasierten Wettbewerb ist organisationales Lernen von zentraler Wichtigkeit. Wissen muß ständig wiederbewertet werden, und seine Erhaltung und Entwicklung obliegt jedem Organisationsmitglied.²⁹⁰⁾ Die WIU ist insofern eine lernende Organisation, als daß sie ebenso wie diese in der Lage sein muß, Wissen zu erwerben, zu schaffen, zu verbreiten und zu verwerten.²⁹¹⁾

Hinzu kommt, daß sich Lernfähigkeit und Wissensbestand einander bedingen: Lernen ist die dynamische Fortführung des im Grundsatz statischen Wissenskonzepts, das seinerseits wiederum Ergebnis des Lernprozesses ist. Mit anderen Worten: „Lernen führt zu einer Veränderung des verfügbaren Wissens, während Wissen Lernerfolge konserviert.“²⁹²⁾ Da sich aber in einer dynamischen Betrachtungsweise das Umfeld jeder Organisation ändert und insbesondere Konkurrenzunternehmen versuchen, das Wissen der WIU zu imitieren, kann eine WIU, die über mehrere Perioden hinweg erfolgreich ist, nur eine lernende Organisation sein.

In Anlehnung an William STARBUCK und Dale ZAND werden im folgenden vier miteinander verflochtene Lernprozesse innerhalb der WIU identifiziert. Sie bestehen darin, neues Wissen zu erwerben und zu schaffen, vorhandenes Wissen zu sammeln und zu verbreiten, verfügbares Wissen zu bewahren und zu speichern und bestehendes Wissen zu verwerten.²⁹³⁾

1. Neues Wissen erwerben und schaffen

Neues Wissen kann danach unterschieden werden, ob es nur der eigenen Firma unbekannt, anderen Unternehmen hingegen geläufig ist, oder aber sich durch generelle Neuartigkeit auszeichnet. Wissen der ersten Kategorie kann erworben, Wissen der zweiten Kategorie muß eigenständig erschaffen werden.²⁹⁴⁾ Unabhängig von der Wissenskategorie haben Experten, die Schlüsselressourcen in der WIU, die Eigenheit, sich neuen Ideen zu widersetzen. Ihre **Skepsis gegenüber Lernen** hat mehrere Ursachen:²⁹⁵⁾

290) Vgl. BOHN [Knowledge] 71, 73 (Endnote Nr. 27); EKSTEDT [Knowledge] 34.

291) Vgl. GARVIN [Organization] 80; REIHLEN [Heterarchies] 6.

292) PAUTZKE [Evolution] 2 (Fußnote Nr. 3).

293) Vgl. STARBUCK [Firms] 14f.; STARBUCK [Learning] 722; ZAND [Information] 6ff.; ZAND [Knowledge] 115ff.

294) Vgl. ZAND [Knowledge] 118f.

295) Vgl. ARGYRIS [Teaching] 179ff.; BAILEY/NEILSEN [Bureau-Adhocracy] 693; STARBUCK [Learning] 723f.; ZAND [Knowledge] 120.

- Kunden oder andere Organisationsmitglieder könnten das Bedürfnis zu lernen als Anzeichen defizitären Wissens deuten.
- Ausdrückliches Lernen verringert die Zeit, die dem Kunden in Rechnung gestellt werden kann.²⁹⁶⁾
- Die den Experten eigene Spezialisierung, die sich in Tätigkeiten innerhalb monopolistisch anmutender Nischen äußert, beschränkt die geistige Beweglichkeit.
- Wahrnehmungsfiler bewirken, daß soziale und technologische Veränderungen nur in unzureichendem Maße bemerkt werden.
- Die Erzeugung neuen Wissens kann zu internen organisatorischen Veränderungen hinsichtlich Struktur und Autorität führen, die in dieser Form nicht erwünscht sind.
- Sofern es sich bei den Experten um Professionelle handelt, sorgt die Sozialisation durch die professionelle Vereinigung dafür, daß lediglich solche Paradigmenwechsel akzeptiert werden, die die Vereinigung befürwortet.

Damit liegt ein Gegensatz zwischen den Mitarbeitern der WIU und ihren Kunden vor; denn während viele Kunden die WIU aufsuchen, um Rat bei der Bewältigung sozialer und technologischer Veränderungen zu erhalten, suchen Experten, vor allem Professionelle, Stabilität, um nach der Diagnose im einfachsten Fall Standardkonzepte anzuwenden.²⁹⁷⁾ Den meisten Experten ist jedoch bewußt, daß sie ihr Wissen kontinuierlich aktualisieren müssen: “They generally recognize that they have to seek a dynamic stability in which their apparent expertise evolves while they retain their favored positions.”²⁹⁸⁾

Der Erwerb von **Wissen**, das in der Gesellschaft **bereits existent**, aber für die eigene Unternehmung noch neu ist, kann über eine Vielzahl von Kanälen erfolgen. In ihrer Sichtweise von Organisationen als Interpretationssystemen argumentieren Richard DAFT und Karl WEICK, daß Lernen dann eingetreten ist, wenn eine Einheit Handlungen ergreift, die durch die Interpretation gezielt wahrgenommener Umweltzusammenhänge verursacht werden.²⁹⁹⁾ Beob-

296) Vgl. in diesem Zusammenhang die in Teil IV, Kap. D vorgestellte Polarität von “exploration” und “exploitation”.

297) Vgl. STARBUCK [Firms] 16. MINTZBERG bezeichnet diesen den Professionellen eigenen Prozeß der Entscheidungsvereinfachung als “pigeonholing”. (Siehe MINTZBERG [Structure] 192.)

298) STARBUCK [Firms] 16.

299) Vgl. DAFT/WEICK [Interpretation] 286. Hier wird auch die organisationale Interpretation formal definiert als “the process of translating events and developing shared understanding and conceptual schemes among members of upper management.” Sie ist das Bindeglied zwischen dem Prozeß der Datensammlung und dem Lernen und Handeln der Organisation.

achtung und Interpretation der Umwelt müssen deshalb vom Management einer WIU gezielt gefördert werden.³⁰⁰⁾

Dabei ist zwischen formellen und informellen externen Informationsquellen zu unterscheiden.³⁰¹⁾ Informationen aus formellen Quellen stammen aus Zeitungen, Zeitschriften, Nachschlagewerken und Datenbanken. Viel wichtiger für die WIU sind jedoch die informellen Quellen, die im Regelfalle geschäftliche Kontakte darstellen. Der Austausch von Informationen zwischen der WIU und den ihrer Wertkette vor- und nachgelagerten Einheiten stellt bspw. eine solche externe, informelle Lernquelle dar.³⁰²⁾ Schlüsselindividuen, die als “contact men”,³⁰³⁾ “boundary spanners”³⁰⁴⁾ oder “technological gatekeepers”³⁰⁵⁾ in enger Interaktion zur Außenwelt stehen, holen neues Wissen in die WIU und sind angehalten, dieses im Rahmen der oben angesprochenen Wissensspirale zu verbreiten.³⁰⁶⁾

Als besonders wirkungsvoll hat sich in diesem Zusammenhang die Pflege geschäftlicher Netzwerke erwiesen.³⁰⁷⁾ Unabhängig von der Art des Netzwerks können die Bindungen stark oder schwach sein. Schwache Bindungen liegen dann vor, wenn die jeweiligen Akteure die Netzwerke des anderen nicht gut kennen, sei es aufgrund geringer Kommunikationshäufigkeit oder aufgrund sozialer oder soziologischer Unterschiede.³⁰⁸⁾ Trotzdem sind diese schwachen Bindungen für die Informationsbeschaffung unter keinen Umständen zu vernachlässigen, da sie wegen der Zugehörigkeit der jeweiligen Kontaktpersonen zu anderen Kreisen den Zugang zu

300) Vgl. ZAND [Knowledge] 120.

301) Vgl. OLAISEN [Information] 144ff.

302) Wie Unternehmen von Zulieferern und Anwendern lernen können, erläutert umfassend VON HIPPEL. (Vgl. VON HIPPEL [Sources] 28ff) Über die positiven Auswirkungen eines gut gepflegten Marketing-Netzwerks auf die Innovationsfähigkeit äußert sich auch STINCHCOMBE. (Vgl. STINCHCOMBE [Information] 162ff)

303) WILENSKY [Intelligence] 10 (im Original kursiv).

304) MICHAEL [Learning] 241.

305) ALLEN [Flow] 145.

306) WILENSKY zufolge sind nur die sog. “*contact men*” mit den sozialen Beziehungen einer Organisation zur Außenwelt betraut. Individuen, die innerhalb einer Organisation vermitteln, benennt er “*internal communications specialists*”, während er denjenigen, die einer Organisation rationale Informationen über ihre Wechselwirkung mit der Außenwelt zur Verfügung stellen, den Namen “*facts-and-figures men*” verleiht. (Vgl. WILENSKY [Intelligence] 10ff.) MICHAEL schließt sich für seine Ausführungen zum “boundary spanning” der Typologie WILENSKYS im wesentlichen an. (Vgl. MICHAEL [Learning] 241ff.)

307) LESTER definiert ein Netzwerk als “a voluntary cooperative process normally independent of the company’s formal systems, conducted between individuals or groups for the corporate benefit and usually (but not invariably) for common purposes.” (Siehe LESTER [Network] x) Im Rahmen geschäftlicher Netzwerke unterscheidet er persönliche, funktionale, unternehmerische und solche Netzwerke, die temporär zur Erfüllung konkreter Aufgaben gebildet werden. (Vgl. LESTER [Network] 37f.)

308) Vgl. GREVE [Networks] 41.

andersartigen, sonst eher unüblichen Informationen gewährleisten.³⁰⁹⁾ Gegenseitigkeit ist allerdings eine notwendige Voraussetzung für das Funktionieren dieser Netzwerke.³¹⁰⁾

Wie gänzlich **neues Wissen** entsteht, wurde bereits verschiedentlich im Laufe dieser Arbeit beleuchtet. Dale ZAND faßt die wichtigsten Faktoren zusammen, durch die die Erzeugung neuen Wissens speziell in einer WIU begünstigt werden:³¹¹⁾

- **Kreative Abweichung.** Die Schaffung neuen Wissens steht in der Regel für eine (nicht selten radikale) Loslösung von herkömmlichen Denkmustern. Manager, die die Erzeugung neuen Wissens vorantreiben möchten, müssen ein Betriebsklima schaffen, das kreative Abweichungen von den bisherigen Paradigmen nicht nur gestattet, sondern aktiv fördert.
- **Vertiefung bestehenden Wissens.** Um neues Wissen schaffen zu können, muß man mit dem bereits vorhandenen Wissen vertraut sein. Das Management der WIU sollte deshalb für ein allseitiges Engagement in der Weiterleitung von Informationen werben, die Datenverbreitung z.B. durch den Aufbau von Informations- und Kommunikationssystemen erleichtern und die Mitarbeiter permanent zur Nutzung dieser internen Netzwerke anhalten.
- **Unstrukturierte Arbeitszeiten.** Um schöpferisch aktiv werden zu können, muß ein Mensch frei sein von Routineaufgaben und repetitiven Tätigkeiten, die Energie mit Trivialität vergeuden. Er muß befähigt sein, sich seine Zeit selbst einteilen und als Ausgleich zu Phasen intensiven Schaffens ausreichend Erholungszeiten in Anspruch nehmen zu können. Das Management einer WIU sollte deshalb auf starre Arbeitszeitmodelle unbedingt verzichten und vereinzelt, jedoch stets in Abstimmung mit dem Kunden, versuchen, Fristen flexibel zu handhaben.
- **Neue Perspektiven.** Häufig läßt sich neues Wissen entwickeln, indem man bei der Betrachtung eines Problems systematisch verschiedene Positionen, Rollen oder Standorte einnimmt. Dieses kann durch die Einbeziehung einer Reihe unterschiedlich spezialisierter Experten erfolgen. Das Management der WIU sollte deshalb allen Mitarbeitern Kreativitätstechniken beibringen, sie zur Einnahme abweichender Standpunkte aufrufen und interne Diskussionen anregen.

309) Vgl. GRANOVERTER [Strength] 1371.

310) Vgl. GOULDNER [Reciprocity] 172ff.

311) Vgl. ZAND [Information] 14ff.

- **Ungewöhnliche Gruppierungen.** Menschen, die anders denken, geben sich gegenseitig Impulse für die Entdeckung neuen Wissens. Das fördert die Kreativität. Deshalb sollte das Management der WIU darauf bedacht sein, externe Kontakte zu Vertretern anderer Fachbereiche herzustellen sowie interne, ungewöhnlich zusammengesetzte Gruppen konfliktfrei zu leiten.

2. Vorhandenes Wissen sammeln und verbreiten

Ein hohes Ausmaß an Kommunikation ist notwendige Bedingung für das Auftreten organisationalen Lernens.³¹²⁾ Das gilt auch für die WIU: Informationen müssen gebündelt und in der richtigen Dosierung zur richtigen Zeit an die richtigen Personen weitergegeben werden. Eine Bewältigung dieser informationslogistischen Problemstellung muß durch ein effektives Informations- und Kommunikationssystem unterstützt werden.

Tatsächlich hat die Informationstechnologie in der WIU eine strategische Bedeutung.³¹³⁾ Da sie geringwertige Tätigkeiten zu ersetzen vermag, steigert sie auf diese Weise die Wissensintensität der WIU sowie den Wert ihrer wichtigsten Ressource, der Experten.³¹⁴⁾ Handlungsorientierte Fähigkeiten (“embodied knowledge”) werden durch die Computertechnologie (“encoded knowledge”) ersetzt, was zur Folge hat, daß Manager vor der Aufgabe stehen, nun zunehmend diejenigen Kompetenzen auszubauen, die sich in der Unternehmenskultur verankern lassen (also das sog. “encultured knowledge”).³¹⁵⁾ Hinsichtlich der Gestaltung von Informationssystemen müssen sie zudem das strategische Dilemma zwischen Benutzerfreundlichkeit durch demokratische und unbürokratische Regeln auf der Eingabeseite und Unübersichtlichkeit durch Informationsüberflutung auf der Ausgabeseite lösen.³¹⁶⁾

Es hat sich herausgestellt, daß computerunterstützte Kommunikationsnetzwerke aufgrund ihrer Fähigkeit, Menschen selbst an geographisch verstreuten Orten preiswert miteinander zu verbinden, die Informationsressourcen einer Unternehmung in erheblichem Umfang erweitern.³¹⁷⁾ Obwohl gerade WIUs zu den großen Beziehern von Informationstechnologie gehören,

312) Vgl. DUNCAN/WEISS [Learning] 96.

313) Vgl. ALVESSON [Management] 67. SVEIBY und LLOYD gehen sogar so weit zu behaupten, daß erst Computer die wissensbasierte Geschäftstätigkeit ermöglicht haben. (Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 27.)

314) Vgl. DOORLEY/GREGG/GAGNON [Technology] 183.

315) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1031.

316) Vgl. PETERS [Liberation] 388.

317) Vgl. KERR/HILTZ [Systems] ix.

könnten sich manche unter ihnen einer empirischen Studie zufolge die Netzwerktechnik noch weiter zunutze machen.³¹⁸⁾

3. Verfügbares Wissen bewahren und speichern

In WIUs ist Wissen hauptsächlich in den Gehirnen der Organisationsmitglieder gespeichert (“embrained knowledge”).³¹⁹⁾ Gerade vor dem Hintergrund der nicht unwahrscheinlichen personellen Abwanderung müssen deshalb Strategien für die Beibehaltung und den Schutz des Wissens entwickelt werden.³²⁰⁾ Elda BONORA und Øivind REVANG schlagen drei Prozesse vor, mit Hilfe derer das ursprünglich in den Individuen gespeicherte Wissen in der Organisation verankert werden kann:³²¹⁾ (Siehe auch Abb. 6.)

- **“Knowledge diffusion”**. Durch die Verbreitung von Wissen mittels offener Dialoge im Rahmen von Arbeitsgruppen wird die bislang fragmentierte zu einer integrierten Wissensbasis, auf die im Idealfall alle Organisationsmitglieder Zugriff haben.
- **“Knowledge abstraction”**. Die Abstraktion individuellen Wissens äußert sich in seiner Festschreibung in standardisierte Arbeitsabläufe, Datenbanken und Softwareprogramme. Organisches Wissen wird mithin mechanisiert.

318) Vgl. DOORLEY/GREGG/GAGNON [Technology] 191.

319) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1030.

320) Vgl. BONORA/REVANG [Framework] 193.

321) Vgl. BONORA/REVANG [Framework] 202ff.

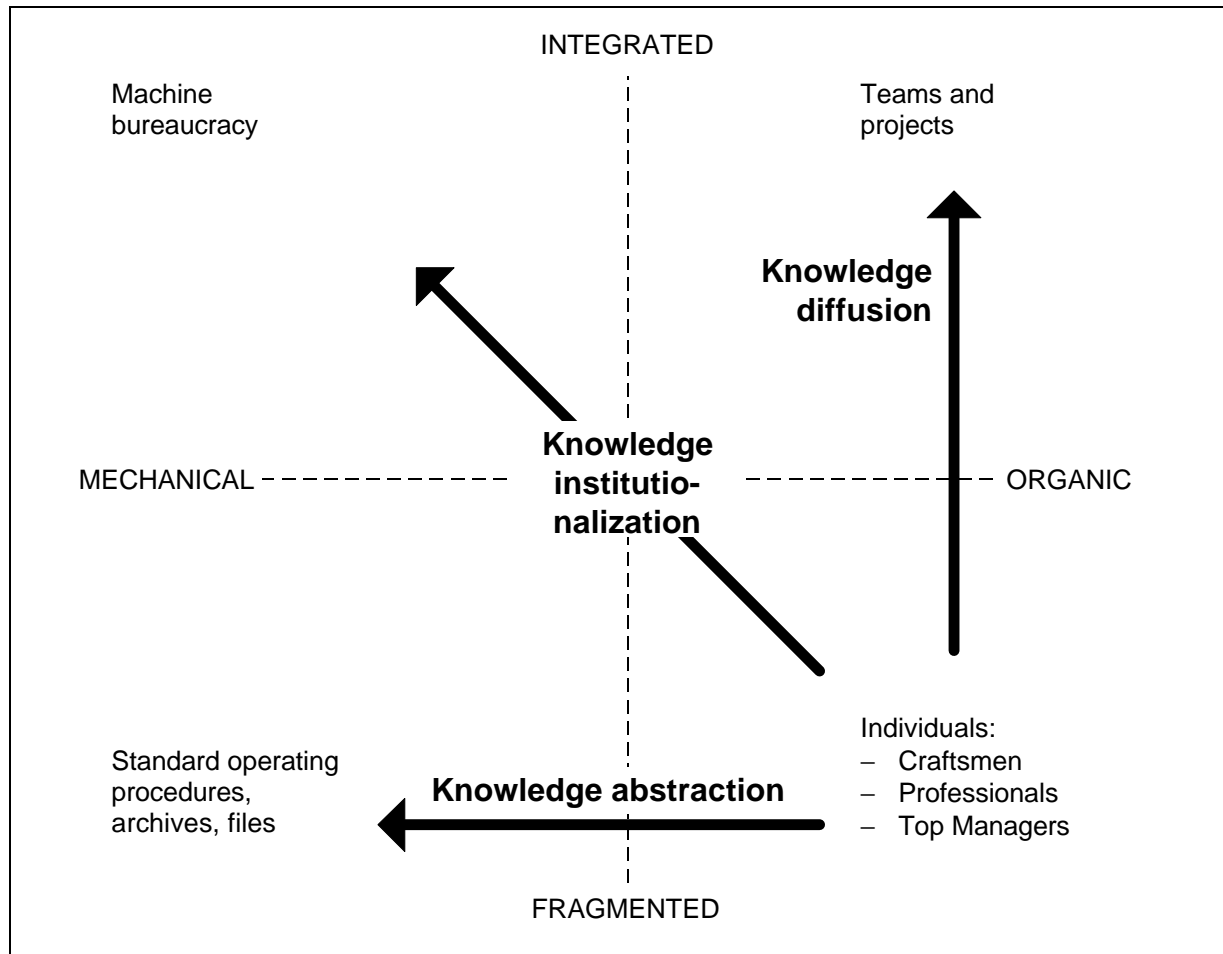


Abb. 6: Drei Prozesse zur Reduzierung organisationaler Abhängigkeit von ausgebildeten Wissensarbeitern.
 Quelle: BONORA/REYANG [Framework] 203 (mit geringen graphischen Änderungen).

- **“Knowledge institutionalization”.** Die Institutionalisierung individuellen Wissens in soziale Strukturen ist eine Kombination aus den beiden erstgenannten Speicherprozessen. Durch die Formalisierung von Rollen, Positionen und Arbeitsbeschreibungen lässt sich individuelles Verhalten standardisieren. Dieser Schritt ist gefährlich, weil er die individuelle Entscheidungsfreiheit und Autonomie der Experten beschränkt und damit indirekt zur Abwanderung beitragen kann, die er eigentlich zu verhindern versucht.

Da Einzelheiten des ersten Prozesses bereits hinreichend erörtert wurden und sich die Gefahren des dritten nicht abstreiten lassen, soll im folgenden intensiver auf die Wissensabstraktion eingegangen werden. Grundlage hierfür bilden die Vorschläge William STARBUCKS, der mit physischem und sozialem Kapital sowie Routinen und der Unternehmenskultur vier **Sicherungsverfahren** unterscheidet.³²²⁾

322) Vgl. STARBUCK [Learning] 726ff.

(1) *Physisches Kapital.*

Neue Expertise kann der WIU durch die Anschaffung von Kapitalgütern zufließen; gleichfalls kann eigenes, bestehendes Wissen in diesen gespeichert werden. In diesem Fall liegt sog. “encoded knowledge” vor. Unternehmenseigene Informationssysteme gelten bspw. als bedeutende Grundlage für Wettbewerbsvorteile, weil sie langfristig aus der Ansammlung, Kodierung und Strukturierung individuellen Wissens entstanden sind und so für die Unternehmung eine wertvolle, auf Erfahrung beruhende Wissensbasis darstellen.³²³⁾ Problematisch bei der Speicherung von Wissen in Kapitalgütern ist die leichte Imitierbarkeit. Wenn die WIU ihr Wissen in Produkte umwandelt, an die auch die Konkurrenz gelangen kann, läuft sie Gefahr, ihre esoterische Expertise zu verlieren.³²⁴⁾

(2) *Soziales Kapital.*

Schwieriger zu imitieren ist Wissen, das im sozialen Kapital der WIU eingebettet ist (“embedded knowledge”). Es äußert sich im günstigsten Fall durch eine langfristig angelegte interaktive Beziehung zwischen dem Kunden und dem ihn betreuenden Experten.³²⁵⁾ Für den Kunden wird die WIU dann in der Regel einzig durch den Betreuer repräsentiert. Eine allzu enge Beziehung sollte jedoch von Seiten der WIU unterbunden werden. Zum einen kann der Experte den Kunden nicht mehr objektiv beraten, zum anderen besteht die Gefahr, daß der Experte in die Unternehmung des Kunden wechselt, weil er die WIU als Anhängsel seiner selbst und nicht mehr sich als Teil der WIU ansieht.³²⁶⁾

(3) *Routinen.*

Organisationen können lernen, indem sie Schlüsse aus der Vergangenheit ziehen und diese in sog. Routinen verankern, die nachfolgend ihr Verhalten bestimmen.³²⁷⁾ Organisationen, vor allem diejenigen, die langfristig dieselben Güter herstellen, können Expertise durch häufige Anwendung von Routinen speichern.³²⁸⁾ Diese Art von Wissen ist ebenfalls “embedded”. Das Problem der Übertragung dieses Konzepts auf den Firmentyp der WIU liegt darin, daß die

323) Vgl. LEONARD-BARTON [Capabilities] 113.

324) Vgl. STARBUCK [Learning] 727.

325) Vgl. EDVARDSSON [Consultancy] 123.

326) Vgl. STARBUCK [Learning] 732f.

327) Vgl. LEVITT/MARCH [Learning] 517. NELSON und WINTER definieren Routinen als “all regular and predictable behavioral patterns of firms.” (NELSON/WINTER [Theory] 14.) Für LEVITT und MARCH umfaßt der Begriff Routinen “forms, rules, procedures, conventions, strategies, and technologies around which organizations are constructed and through which they operate. It also includes the structure of beliefs, framework, paradigms, codes, cultures, and knowledge that buttress, elaborate, and contradict the formal routine.” (LEVITT/MARCH [Learning] 517.)

328) Vgl. NELSON/WINTER [Theory] 96f., 99; TEECE [Theory] 44.

WIU ständig neue Expertise hervorbringen muß.³²⁹⁾ Trotzdem kann sie sich Routinen zunutze machen, indem sie bspw. formalisierte Dokumentationssysteme errichtet, Kundenneuanfragen nach standardisierten Methoden bearbeitet oder Analysen beim Klienten nach vereinheitlichtem Schema vornimmt. (Das Ergebnis dieser Prozesse kann nichtsdestotrotz innovativ sein.) Eine Anpassung an bürokratische Strukturen bietet sich auch dann an, wenn eine langfristige Zusammenarbeit mit einem stark bürokratisierten Kunden ansteht.³³⁰⁾ Ansonsten können selbst Routinen die Grundlage für organisationale Weiterentwicklungen und Neuorientierungen sein, sofern die Unternehmung befähigt ist, sie zu verlernen.³³¹⁾ Es muß also das Ziel der WIU sein, nicht statische, der identischen Aufgabenwiederholung dienende, sondern dynamische Routinen anzulegen, mit Hilfe derer neue Kompetenzen aufgebaut werden können.³³²⁾

(4) Kultur.

Bei einer Organisation, in der Wissen in der Unternehmenskultur verankert ist (“encultured knowledge”), werden neuartige Probleme nicht (wie im Falle der meisten WIUs) durch Mitwirkung einzelner Schlüsselindividuen, sondern durch kollektive Anstrengungen gelöst. David MAISTER bezeichnet eine solche Unternehmung als “one-firm firm”.³³³⁾ In ihr gelten Kommunikation und Zusammenarbeit als die wichtigsten Prozesse, die Ermächtigung der Individuen wird durch Integration erreicht, und die institutionelle Loyalität ist ein bedeutendes Charakteristikum. Die Wahrung des Wissens ist in dieser Form vergleichsweise sicher, da Kulturen, wenn überhaupt, nur äußerst schwierig nachzuahmen sind.³³⁴⁾ Frank BLACKLER nennt diesen Firmentyp die „kommunikationsintensive Organisation“, die sich durch Expertise in allen Bereichen auszeichnet.³³⁵⁾ Nach hinreichender thematischer Abhandlung der Organisationstypen der Maschinenbürokratie, der professionellen Bürokratie und der WIU wird die kommunikationsintensive Organisation seiner Meinung nach zum zukünftigen Interessenfeld in der Organisationsliteratur avancieren.³³⁶⁾

329) Vgl. BENVENISTE [Organization] 13.

330) Vgl. STARBUCK [Learning] 728.

331) LEVITT und MARCH nennen diese Lernart “multilevel learning”: “organizations learn simultaneously both to discriminate among routines and to refine the routines by learning within them.” (Siehe LEVITT/MARCH [Learning] 519.)

332) Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN [Capabilities] 28.

333) Vgl. MAISTER [One-Firm] 4.

334) Vgl. STARBUCK [Learning] 729.

335) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1030.

336) Vgl. BLACKLER [Knowledge] 1029.

4. Bestehendes Wissen verwerten

Eine Unternehmung muß nicht zuletzt darauf bedacht sein, ihr Wissen sinnvoll anzuwenden und in profitable Produkte und Dienstleistungen umzuwandeln.³³⁷⁾ Eine erfolgreiche Wissensverwertung schlägt sich in einem zeit- und kosteneffizienten Produktentstehungsprozeß nieder, dessen Resultat ein vom Markt begeistert aufgenommenes Produkt ist. Erfolgsscheidend ist in diesem Zusammenhang das Prinzip der Wissenslogistik, demzufolge innerhalb der Organisation sicherzustellen ist, daß sich das richtige Wissen zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle befindet, um optimal in den Entwicklungsprozeß integriert zu werden.³³⁸⁾

Für die WIU bedeutet dies, daß sowohl herausragende Ergebnisse für den Kunden, als auch die Intensität individuellen und organisationalen Lernens eng mit Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation verbunden sind. Demnach obliegt es dem Management der WIU nicht nur, bei der personellen Besetzung ihrer Problemlösungsteams auf eine Komplementarität der Fähigkeiten zu achten, sondern auch, in Abhängigkeit vom Projektziel für eine ganzheitliche und schnittstellenübergreifende Planung der interdependenten individuellen Problemlösungszyklen zu sorgen.³³⁹⁾

Um in der Praxis des Entwicklungsprozesses einen freien Wissensaustausch zu gewährleisten, müssen Schnittstellen auf struktureller, auf prozessualer und auf politischer Ebene beseitigt werden.³⁴⁰⁾ Für die WIU impliziert das eine geringe funktionale Differenzierung der Arbeitsgruppen, den Verzicht auf standardisierte Regelwerke zugunsten einer weitgehenden Selbstorganisation und ein sozio-integrativer Führungsstil, der in Verbindung mit einer starken Unternehmenskultur jeden Wissensarbeiter dazu veranlaßt, seine persönlichen, auch machtpolitischen Interessen den Zielen der Organisation unterzuordnen. Diese Aspekte werden im nachfolgenden Teil V dieser Arbeit eingehend behandelt.

337) Vgl. STARBUCK [Firms] 14; ZAND [Information] 19.

338) Vgl. LULLIES/BOLLINGER/WELTZ [Wissenslogistik] 20ff.

339) In Anlehnung an die sog. moderne Logistik-Konzeption kann man jede „Abfolge von arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozessen“, also auch die interdependenten individuellen Problemlösungszyklen der Wissensarbeiter, „als Abfolge von Lieferanten-Kunden-Beziehungen“ interpretieren, die flußorientiert ganzheitlich zu planen sind, will man Schnittstellen vermeiden. (Siehe hierzu ausführlich DELFMANN [Logistik] 507f. sowie hinsichtlich der Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation als relevante Kriterien der Logistik DELFMANN [Ressource] 144.)

340) Vgl. LULLIES/BOLLINGER/WELTZ [Wissenslogistik] 230ff.

V. Das Management wissensintensiver Unternehmen

Mats ALVESSON argumentiert, daß die gesamte von den Mitarbeitern wahrgenommene Arbeitssituation in einer Unternehmung durch drei Dimensionen gekennzeichnet ist: erstens durch die konkreten, auch materiellen Arbeitsbedingungen wie Arbeitsumgebung, Art und Weise der zu leistenden Arbeit, Arbeitszeiten und Bezahlung; zweitens durch das soziale Beziehungsgeflecht, das sich in Qualität, Häufigkeit und Gestalt der interpersonalen Interaktionen äußert und Prinzipien wie Teamgeist, Kooperation, Zusammenhalt, Mitwirkung und Hierarchie umfaßt; und drittens durch die Identifikation mit dem Unternehmen, die sich indirekt auch auf die persönliche Leistungsbereitschaft auswirkt.³⁴¹⁾

Das Management einer Unternehmung kann diese zentralen Achsen auf ebenfalls drei Ebenen beeinflussen: erstens durch die Unternehmenskultur, zweitens durch die Organisationsstruktur, und drittens durch Führung.³⁴²⁾ Mats ALVESSONS Konzept, das gleichbedeutend mit der Bereitstellung der innovationsfördernden intra-organisationalen Infrastruktur nach Andrew VAN DE VEN ist,³⁴³⁾ wird im folgenden als Rahmen für die Kontextgestaltung durch das Top-Management in der WIU übernommen. Der Begriff der Führung wird allerdings durch die übergeordnete Kategorie des Personalmanagements ersetzt. (Vgl. hierzu Abb. 7.)

341) Vgl. ALVESSON [Management] 205.

342) Vgl. ALVESSON [Management] 206. ALVESSON lehnt sich mit diesem Konzept eng an die Sichtweise BOWERS an, der zufolge die Hauptaufgabe des Top-Managements einer integrierten Unternehmung darin besteht, zur Förderung der Unternehmensstrategie den 'strukturellen Kontext' der Organisation zu bestimmen und zu leiten. BOWER definiert *Kontext* allgemein als Bündel organisationaler Kräfte, das den beiden anderen Strategieprozessen '*definition*' (die Formung neuer strategischer Initiativen inkl. der sie unterstützenden Investitionsvorschläge) und '*impetus*' (die Bereitstellung der Ressourcen durch die Unternehmensleitung auf Anraten des Mittelmanagements) beeinflussend zugrunde liegt. Während der *situative* Kontext durch Faktoren persönlicher und historischer Natur geprägt ist, umfaßt der *strukturelle* Kontext die formale Organisation, das Informations- und Kontrollsystem sowie die Belohnungssysteme der Manager. Nach BOWER ist die Unternehmensführung durch Veränderungen im Bereich des strukturellen Kontexts in der Lage, das Verhalten der Organisationsmitglieder zu beeinflussen und damit zur Erfüllung der Unternehmensstrategie beizutragen. (Vgl. BOWER [Process] 66-72, 294, 304 sowie auch BARTLETT/GHOSHAL [M-Form] 31.)

343) Vgl. VAN DE VEN [Problems] 601.

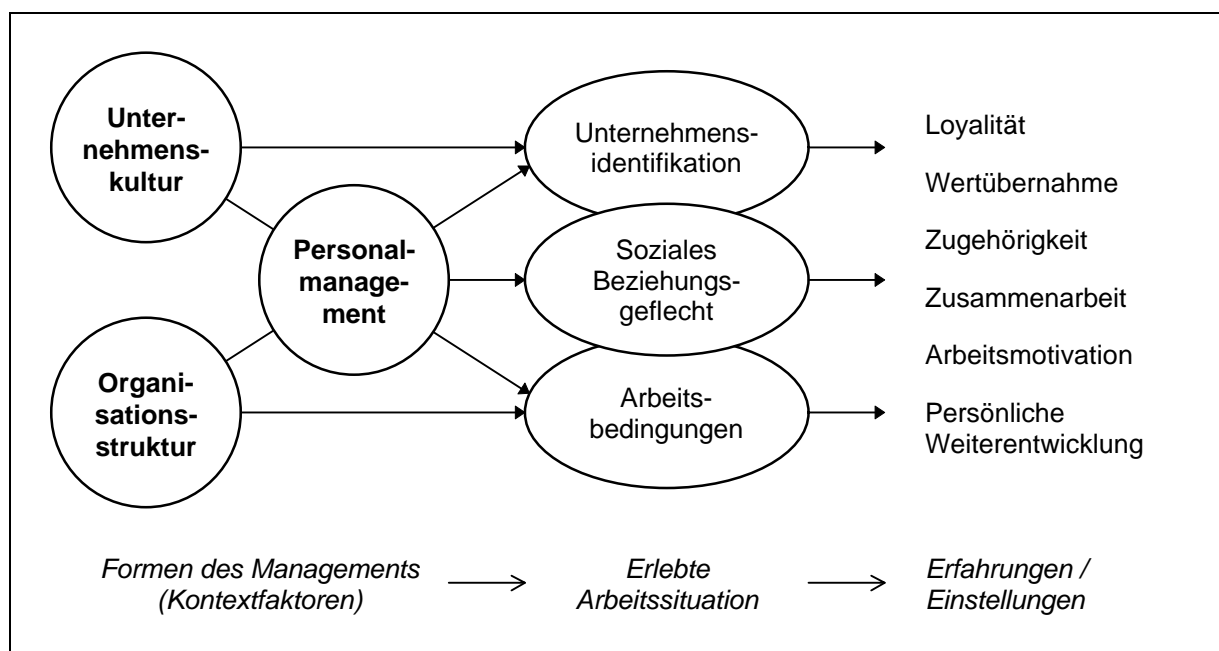


Abb. 7: Modell der Einflüsse des Managements auf die erlebte Arbeitssituation des Mitarbeiters sowie auf seine Einstellung zu ausgeübter Tätigkeit und Unternehmung.

Quelle: ALVESSON [Management] 205, Übersetzung des Verfassers mit geringfügigen Änderungen.

A. Unternehmenskultur

1. Wesen der Unternehmenskultur

a) Definition

Kultur kann allgemein definiert werden als ein System von Grundannahmen, Denkweisen, Überzeugungen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, das die Mitglieder einer sozialen Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt und sodann kollektiv akzeptiert haben, weil es ihnen im Umgang mit den Schwierigkeiten externer Anpassung und interner Integration dienlich genug erschien, um für verbindlich gehalten und an neue Mitglieder übertragen zu werden, und das ihr Verhalten (oft unbewußt) dergestalt beeinflusst, daß sie sich deutlich von den Mitgliedern anderer Gruppen unterscheiden.³⁴⁴⁾

344) Vgl. ALVESSON [Management] 34; BAKER [Culture] 8; BATE [Culture] 45; BLEICHER [Unternehmenskultur] 758; BONORA/REVANG [Framework] 208; COOK/YANOW [Culture] 439f.; HOFSTEDE [Kultur] 1169; MARTIN [Cultures] 148; SATHE [Culture] 6; SCHEIN [Awareness] 3; SCHEIN [Culture] 6, 9; SCHEIN [Founder] 14; SCHWARTZ/DAVIS [Culture] 33f.

b) *Abgrenzung*

Ein ebenso hypothetisches Konstrukt wie die Kultur einer Unternehmung ist das eng mit ihr verbundene **Organisationsklima**. Während sich allerdings die Kultur einer Unternehmung auf einen langfristig entwickelten, kaum veränderbaren Tatbestand bezieht, handelt es sich beim Organisationsklima um einen situativen, durch eine Vielzahl von Faktoren auch kurzfristig beeinflussbaren Indikator, der erkennbar macht, inwieweit die subjektiven Erwartungen der Organisationsmitglieder an ihre Arbeit im Unternehmen erfüllt werden, und der damit die Wechselwirkungen zwischen den Kontextfaktoren der Organisation (Kultur, Struktur, Personalmanagement und aktuelles Verhalten) auf der einen und den individuellen Persönlichkeitsmerkmalen auf der anderen Seite zum Ausdruck bringt.³⁴⁵⁾

Ein weiteres verwandtes und im Kulturkonzept eingefasstes hypothetisches Konstrukt ist die **Ideologie**.³⁴⁶⁾ Sie besteht aus Werthaltungen und Übereinkünften, die auf einen Teilbereich sozialer Realität inkl. seiner Wirkungszusammenhänge bezogen sind und den Trägern der Ideologie dazu dienen, bestimmte soziale Systeme und Verbindungen für ideal zu erklären und angesichts dessen bestimmte Handlungsweisen zu rechtfertigen.³⁴⁷⁾

Schließlich kann auch die **Management-Philosophie** von der Kultur abgegrenzt werden. Die „Management-Philosophie bezeichnet die Gesamtheit der (auch unbewußten) Einstellungen, (Vor-)Urteile und Wertorientierungen des Managements über managementrelevante Realitätsausschnitte“,³⁴⁸⁾ nach denen sich die Mitglieder der Unternehmensführung mit ihrem Handeln richten. Sie ist wie die Kultur einer Unternehmung weder beobachtbar noch quantifizierbar und, wenn überhaupt, dann nur ungenau formuliert.³⁴⁹⁾ Allerdings unterscheidet sich die Kultur von ihr durch die nicht ausschließliche Beschränkung auf die Ebene der Unternehmensleitung und die Einbeziehung aller sichtbaren Verhaltensweisen in ihr Konzept.

c) *Formierung*

Knut BLEICHER identifiziert drei Einflußgrößen bei der Entstehung einer Unternehmenskultur:³⁵⁰⁾

345) Vgl. ALVESSON [Management] 151; BLEICHER [Unternehmenskultur] 759ff.; FÜRSTENBERG [Organisationsklima] 1564; SCHWARTZ/DAVIS [Culture] 33.

346) Vgl. SCHEIN [Style] 64.

347) Vgl. ALVESSON [Control] 8; WILSON [Introduction] 91f.

348) STAEHLE/SYDOW [Management-Philosophie] 1287.

349) Vgl. STAEHLE/SYDOW [Management-Philosophie] 1286f.

350) Vgl. BLEICHER [Unternehmenskultur] 761ff.

(1) Umwelt.

Wie jedes soziale System interagiert die Unternehmung mit ihrer Umwelt, welche insofern einen Einfluß auf die Effektivität einzelner Maßnahmen der Organisation und ihrer Mitglieder ausübt.

(2) Führungskräfte.

Insbesondere in jungen Organisationen stützen sich Lösungsprozesse häufig auf die Denkweisen ihrer Gründer und frühen Hauptfiguren.³⁵¹⁾ Deren Wertvorstellungen und Überzeugungen bringen Mythen, Symbole, Methoden und Bräuche hervor, die eine Organisation gerade in ihrer frühen Entwicklungsphase so stark prägen, daß sie sich zu einer Kultur entwickeln, die die ursächlichen Akteure zu Helden werden läßt.³⁵²⁾

(3) Situative Erlebnistiefe und Intensität der sozialen Interaktion.

Die Stärke einer Kultur hängt nach Edgar SCHEIN von zwei Faktoren ab: erstens von der Homogenität und Stabilität der Gruppenzugehörigkeit, und zweitens von der Dauer und Intensität der gemeinsamen Erfahrungen. Eine stabile Gruppe, die imstande war, eine Reihe schwieriger Hindernisse zu überwinden und dadurch das Zusammengehörigkeitsgefühl ihrer Mitglieder zu steigern, wird eine weitaus stärkere und facettenreichere Kultur vorweisen können als eine Gruppe, deren Mitglieder entweder erst eine kurze Zeit zusammen sind oder kontinuierlich wechseln oder bislang keine schwierigen Aufgaben zu lösen hatten. Verfügt eine Organisation jedoch erst einmal über eine starke Kultur, kann sie unter der Voraussetzung stabiler Führung auch dem Risiko einer hohen personellen Fluktuation standhalten.³⁵³⁾

d) Zweck

Wenn man die Kultur einer Unternehmung wie Carol RAY als strategisch anwendbares Führungsinstrument definiert, dient sie zwei Bestrebungen des Managements: der Integration und der Kontrolle der Mitarbeiter.³⁵⁴⁾

(1) Integration.

Identitätsbeziehungen innerhalb einer Organisation sind wichtig, weil sie die Mitarbeiter extrem anspornen und motivieren können.³⁵⁵⁾ Kraft einer starken, allumfassenden Unterneh-

351) Vgl. PETTIGREW [Cultures] 574; SCHEIN [Founder] 14.

352) Vgl. DEAL/KENNEDY [Cultures] 37ff.

353) Vgl. SCHEIN [Awareness] 7.

354) Vgl. RAY [Culture] 288f.

355) Vgl. HIRSCHHORN/GILMORE [Boundaries] 165.

menskultur, die metaphorisch als sozialer Klebstoff (“social glue”)³⁵⁶⁾ oder, dynamischer betrachtet, als ein (leichte Anpassungen gestattendes) Magnetfeld fungiert,³⁵⁷⁾ kann die Entstehung dysfunktionaler Subkulturen eingedämmt und der allgemeine Zusammenhalt auch über divisionale, funktionale oder geographische Grenzen hinweg gefördert werden. Dabei sind gerade Loyalität und Enthusiasmus Eigenschaften, die die WIU von ihren Mitgliedern verlangt und durch die Errichtung und Pflege einer starken Kultur begünstigen kann.³⁵⁸⁾

(2) *Kontrolle.*

Wenn die Unternehmenskultur ausreichend gründlich implementiert ist, führt die ihr immanente Internalisierung der gewünschten Normen und Werte im Idealfall dazu, daß herkömmliche, konstante Kontrollmethoden überflüssig werden.³⁵⁹⁾ Sie ist damit in der Lage, die Organisationsstruktur als sonst übliche Ausdrucksform (meist hierarchischer) Kontrolle zu untergraben, wenn nicht sogar zu substituieren.³⁶⁰⁾

2. Prämissen der Unternehmenskultur

Zwei Klassen von hypothetischen Konstrukten wirken sich nach Edgar SCHEIN auf die wahrnehmbaren Ausprägungen einer Organisationskultur aus: die gemeinsamen Werte und die ihnen **zugrunde liegenden**, kollektiv geteilten **Annahmen**.³⁶¹⁾ Letztere sind kongruent mit den von Chris ARGYRIS und Donald SCHÖN identifizierten Handlungstheorien (“theories-in-use”), die von den Organisationsmitgliedern als selbstverständlich vorausgesetzt und selten hinterfragt werden. Die grundlegenden Annahmen beeinflussen nicht nur individuelles Verhalten, sondern schreiben den Gruppenmitgliedern auch vor, wie sie Dinge wahrzunehmen und sowohl kognitiv als auch emotional zu verarbeiten haben.³⁶²⁾ Sie sind lediglich im Unterbewußtsein der Kulturträger verankert und damit direkt nicht mehr wahrzunehmen, geschweige denn zu manipulieren.³⁶³⁾

Das ist bei den Werten und Normen aller Beteiligten anders. **Werte** stellen relationale Eigenschaften bestimmter, meist vorzuziehender Dinge, Verhaltensweisen und Tatbestände dar, die es im Falle positiver Attributionen einem Subjekt würdig erscheinen lassen, sein Verhalten

356) Vgl. BAKER [Culture] 8.

357) Vgl. NORD [Culture] 195.

358) Vgl. VAN MAANEN/KUNDA [Feelings] 78f.

359) Vgl. RAY [Culture] 289.

360) Vgl. ITAMI [Assets] 23; VAN MAANEN/KUNDA [Feelings] 72.

361) Vgl. SCHEIN [Culture] 13ff.

362) Vgl. SCHEIN [Culture] 18. Zu Einzelheiten über Handlungstheorien vgl. ARGYRIS/SCHÖN [Practice] 4ff.

363) Vgl. BLEICHER [Unternehmenskultur] 759; SCHEIN [Style] 64.

danach auszurichten.³⁶⁴⁾ **Normen** sind Standards eines erwarteten Verhaltens (und dessen Ausprägungen) und gelten als konkrete Leitlinien für künftiges Verhalten; sie werden oft mit Werten gleichgesetzt, leiten sich aber aus diesen ab und sind im Gegensatz zu ihnen eher taktisch und verfahrensbezogen angelegt.³⁶⁵⁾ Eine direkte Beobachtung ist weder bei Werten noch bei Normen möglich; beide können aber aus dem Verhalten der durch sie geprägten Individuen erahnt werden, weil sie sowohl die Ziele als auch die Mittel zur Zielerreichung lenken. Sie können daher durch Interviews oder die Analyse von Artefakten ermittelt werden.³⁶⁶⁾ Eine Beeinflussung ist, wenn überhaupt, nur auf lange Sicht möglich.

In der Praxis einer erfolgreichen WIU stehen die folgenden Werte hoch im Kurs: eine positive Grundeinstellung zur Arbeit, selektive Offenheit, Loyalität zum Unternehmen, soziale Partizipation, unbürokratische Umgangsformen, Freundlichkeit, Großzügigkeit und Informalität sowie eine hohe Arbeitsmoral, soziale Affinität und Kreativität. Als Normen können beispielhaft die permanente Erreichbarkeit des Vorgesetzten oder die Bereitschaft aller Mitarbeiter für Überstunden festgeschrieben sein.³⁶⁷⁾ Auch wenn manche organisatorische Regel nicht von allen gemocht wird, erleichtern doch Normen allgemein die gegenseitige Abstimmung verschiedenartiger Interessen und tragen dazu bei, Organisationen zusammenzuhalten.³⁶⁸⁾

Die Kultur eines sozialen Systems entwickelt sich kontinuierlich durch einen **Kreislaufprozeß**. Die grundlegenden Annahmen und Wertvorstellungen manifestieren sich in Handlungsnormen, die das aktuelle Verhalten der Systemmitglieder maßgeblich lenken. Das kollektive Verhalten, genauer gesagt die Wahrnehmung und Analyse durch jeden einzelnen, wird seinerseits zum Fundament für die Bestätigung (oder Modifizierung) des Wertesystems der Individuen.³⁶⁹⁾ Werte und Überzeugungen, die dann über lange Zeit konstant bleiben, werden als selbstverständlich ("taken-for-granted") hingenommen mit der Folge, daß die Menschen sich ihrer nicht mehr bewußt werden und sie als grundlegende Annahmen implizit ihrem Verhalten unterstellen.³⁷⁰⁾

364) Vgl. ALVESSON [Management] 115; BLEICHER [Unternehmenskultur] 759; BUNGE [Ethics] 15f.; SATHE [Culture] 7f.; SCHEIN [Culture] 15.

365) Vgl. ALVESSON [Management] 115; BLEICHER [Unternehmenskultur] 759; SATHE [Culture] 7; STAEHLE [Management] 258.

366) Vgl. SCHEIN [Awareness] 3; SCHEIN [Style] 64; TICHY [Change] 63.

367) Vgl. ALVESSON [Management] 115ff.

368) Vgl. BONORA/REVANG [Framework] 208; DE GEUS [Planning] 72.

369) Vgl. SCHWARTZ/DAVIS [Culture] 33ff.

370) Vgl. SATHE [Culture] 8; SCHEIN [Awareness] 4.

3. Übertragung der Unternehmenskultur

Ein Großteil der Kultur einer Organisation wird graduell gelernt und vermittelt, ohne daß sich neue oder vorhandene Organisationsmitglieder dessen bewußt sind.³⁷¹⁾ Dieser Prozeß, durch den ein in einer Gesellschaft, Organisation oder Gruppe beigetretenes Mitglied die in der Sichtweise dieser Gemeinschaft notwendigen Werte, Normen und Verhaltensweisen erlernt und sich dadurch die für die Ausübung seiner Rolle erforderlichen sozialen Kenntnisse und Fähigkeiten aneignet, wird **Sozialisation** genannt.³⁷²⁾ Die Definition verdeutlicht, daß Sozialisation zwei Funktionen erfüllt: Zum einen verinnerlicht das Individuum die Kultur der Organisation, zum anderen lernt es, innerhalb dieser Gemeinschaft eine bestimmte Rolle einzunehmen.³⁷³⁾

Warum lassen sich Individuen sozialisieren? Nach John VAN MAANEN liegen der organisationalen Sozialisation drei **Annahmen** zugrunde:³⁷⁴⁾

- Menschen in einem organisationalen Übergangsstadium befinden sich häufig in einem Zustand innerer Unruhe. Sie versuchen diesen Zustand zu beseitigen, indem sie schnellstmöglich die funktionalen und sozialen Anforderungen ihrer neuen Rolle erlernen.
- Menschen, die die Grenzen einer Gemeinschaft überschreiten, suchen nach Anhaltspunkten für ihr zukünftiges Handeln. Sie sind deshalb anfällig für aktive Beeinflussungen seitens der sie nunmehr umgebenden Menschen.
- Stabilität und Produktivität einer jeden Gemeinschaft hängen von der erfolgreichen Eingliederung neuer Mitglieder ab. Eine sanfte Aufgabenübertragung wahrt den Zweck der Gemeinschaft sowie die Vorhersehbarkeit ihrer Leistung und sichert so (zumindest kurzfristig) ihr Überleben.

Das Ergebnis der organisationalen Sozialisation ist auch, wie oben erwähnt, die Annahme einer durch die Organisation definierten **Rolle** durch das Individuum. Drei Dimensionen einer

371) Vgl. DIXON [Cycle] 116.

372) Vgl. ALVESSON [Management] 62; BATE [Culture] 46; LOUIS [Newcomers] 229f.; SCHEIN [Socialization] 3; VAN MAANEN/SCHEIN [Theory] 211; WISWEDE [Sozialisation] 2270.

Mit dem in Teil IV, Kap. A, Abschn. 3.b) dieser Arbeit eingeführten, aus der kognitiven Psychologie stammenden Begriff „Sozialisation“ verbindet die hier verwendete soziologische Form die Gemeinsamkeit, daß sowohl die Kultur als auch die eng mit ihr verbundenen Verhaltensweisen und technischen Fähigkeiten in der Regel durch Beobachtung, Nachahmung und Übung übertragen werden.

373) Vgl. LOUIS [Newcomers] 231.

374) Vgl. VAN MAANEN [Processing] 20.

Rolle können unterschieden werden: eine funktionale, definiert durch die verschiedenartigen Funktionsbereiche der Organisation, eine hierarchische, bestimmt durch die Rangordnung innerhalb der Organisation, und eine dritte, soziologisch geprägte, die den Grad der sozialen Zugehörigkeit einer Person zu einer Gruppe oder Organisation auszudrücken vermag.³⁷⁵⁾ Das neue Organisationsmitglied hat nun die Wahl, entweder die ihm übertragene Rolle vollends zu akzeptieren oder innerhalb des bisherigen Mandats neue Lösungsansätze und -methoden zu entwickeln oder aber die gesamte Rolle inkl. ihrer Mission komplett neu zu definieren.³⁷⁶⁾

Organisationale Sozialisation trägt zum Aufbau von Engagement und Loyalität für die Organisation bei.³⁷⁷⁾ Aus diesem Grunde ist sie so enorm wichtig für die WIU. Indem sie hilft, gemeinsame Verständnisweisen zu entwickeln, bindet sie ihre Mitglieder intern aneinander und bringt sie gleichfalls kollektiv in ein Abhängigkeitsverhältnis zur Organisation.³⁷⁸⁾ Da in ihr (wie im nachfolgenden Kap. B zu zeigen sein wird) weder die hierarchische noch die funktionale Komponente stark ausgeprägt ist, legt die WIU ihr Hauptaugenmerk bei der Sozialisation auf die Dimension der sozialen Zugehörigkeit.³⁷⁹⁾ Das Fehlen starr festgeschriebener Rollen verlangt zudem vom Individuum die Definition der eigenen Rolle, – maßvoll genug, um das Gefüge der WIU mit dieser Neudefinition nicht zu zerbrechen.³⁸⁰⁾

Sozialisationsstrategien lassen sich anhand verschiedener Dimensionen kategorisieren;³⁸¹⁾ im folgenden soll sich jedoch nur auf eine Unterscheidung zwischen formeller und informeller Sozialisation beschränkt werden. **Formelle Sozialisation** bezieht sich auf diejenigen Prozesse,

375) Vgl. VAN MAANEN/SCHIEIN [Theory] 218ff.

376) SCHIEIN bezeichnet diese drei Optionen als “custodianship”, “content innovation” und “role innovation”. (Siehe SCHIEIN [Role] 521f.)

377) Vgl. SCHIEIN [Socialization] 7.

378) Vgl. ALVESSON [Culture] 285; EKSTEDT [Knowledge] 29.

379) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 58.

380) Vgl. BUCHER/STELLING [Characteristics] 4ff.

SCHIEIN identifiziert zudem drei grundverschiedene Ursachen für das Bestreben Professioneller, ihre Rolle grundlegend zu ändern (“role innovation”): Erstens erzeugen Veränderungen in Umwelt oder Gesellschaft neue Probleme, die gelöst werden müssen, zweitens sind die Denkrichtungen und Wertsysteme bestimmter Menschengruppen nicht kongruent zu den Rollenanforderungen ihrer Berufe, und drittens ist die professionelle Ausbildung z.T. bewußt auf eine Änderung der professionellen Rolle ausgerichtet. (Vgl. SCHIEIN [Role] 524f.) Dieses trifft auch und insbesondere auf die WIU zu, die komplexe und nicht-standardisierter Probleme zu lösen hat, ihre Mitarbeiter zu nicht-konformen Betrachtungsweisen auffordert und nicht zuletzt bewußt von ihnen verlangt, sich im Rahmen ihrer Tätigkeit kreativ zu entfalten.

381) VAN MAANEN unterscheidet sieben Dimensionen der Art und Weise der Sozialisation: “[a] formal vs. informal, [b] collective vs. individual, [c] sequential vs. nonsequential, [d] fixed vs. variable, [e] tournament vs. contest, [f] serial vs. disjunctive, [g] investiture vs. divestiture.” (Siehe VAN MAANEN [Processing] 22ff.)

“in which a newcomer is more or less segregated from regular organizational members while being put through a set of experiences tailored explicitly for the newcomer.”³⁸²⁾

Indoktrination ist die Vokabel, die derartige Gestaltungsparameter treffend charakterisiert.³⁸³⁾ Häufig sind es Einführungskurse für neue oder formelle Trainings für bestehende Mitarbeiter, die dem Individuum (neben anderen Fähigkeiten) die Unternehmenskultur explizit übertragen (bzw. verstärkt einprägen) sollen. Sie sind von besonderer Wichtigkeit für Organisationen, deren Arbeitsplätze sich durch Feingefühl im Umgang mit der Umwelt sowie räumliche Ferne zum Kern der Organisation auszeichnen und deren Kultur und Ideologie den Mitarbeitern starke Loyalität zur Organisation vorschreibt.³⁸⁴⁾ Damit stellen Indoktrinationsprogramme ein unverzichtbares Managementinstrument wissensintensiver Unternehmen dar.³⁸⁵⁾

Formelle Sozialisationsprozesse gelten häufig für neue Mitarbeiter als lediglich erste Runde der Sozialisation. “The informal second round occurs when the newcomer is placed in his designated organizational slot and must learn informally the actual practices in his department.”³⁸⁶⁾ Die **informelle Sozialisation** ist demgemäß dadurch charakterisiert, daß sie den neuen Mitarbeiter in seiner Rolle nicht von den erfahreneren Organisationsmitgliedern unterscheidet, geschweige denn ihn von diesen zur Beeinflussung im Rahmen spezieller (Indoktrinations-) Programme loslöst.³⁸⁷⁾

Die Einführung neuer Mitarbeiter in die Gemeinschaft kann sowohl im Rahmen der Einarbeitung in das Aufgabengebiet als auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit erfolgen. Programme, die “off-the-job” sozialisieren, haben den Zweck, laterale Beziehungen aufzubauen, um die Kommunikation innerhalb der Unternehmung sowie die Bildung integrativer Teams zu erleichtern.³⁸⁸⁾ Kulturelle Bräuche und Symbole wie Generalversammlungen oder die Gebäudearchitektur stellen demgegenüber interne Integrationsmechanismen dar. Andere Veranstaltungen wie Betriebsfeste oder Exkursionen stehen zwischen beiden Extremen, versuchen aber gleichfalls, die Mitarbeiter sowohl untereinander als auch an die Firma zu binden. Dergestalt

382) VAN MAANEN/SCHIEIN [Theory] 236.

383) Vgl. MINTZBERG [Structure] 41.

384) Vgl. MINTZBERG [Structure] 42.

385) Zu Indoktrinationsprogrammen in WIUs vgl. ALVESSON [Management] 61ff., insbes. 72-74; EKSTEDT [Knowledge] 29; VAN MAANEN/KUNDA [Feelings] 79. Zu Indoktrinationsprogrammen japanischer Unternehmen vgl. darüber hinaus NONAKA/JOHANSSON [Learning] 279f.

386) VAN MAANEN [Processing] 22.

387) Vgl. VAN MAANEN/SCHIEIN [Theory] 237.

388) Vgl. KANTER [Change] 33.

sichtbare Ausprägungen der Unternehmenskultur werden im folgenden Abschnitt eingehend behandelt.

4. Ausprägungen der Unternehmenskultur

Die Kultur einer Organisation äußert sich gemeinhin durch Symbole und Artefakte, also in Form von Ritualen, Mythen, Verhaltensweisen, Gesten und sprachlichen Wendungen wie Aphorismen, Abkürzungen, Weisheiten und Slogans.³⁸⁹⁾ Während für einige Autoren **Artefakte** lediglich materielle, vom Menschen zum Zweck der Kulturbetonung geschaffene Objekte darstellen,³⁹⁰⁾ fassen andere Autoren den Begriff der Artefakte weiter und dehnen ihn (wie bspw. Mario BUNGE) sogar auf kulturelle Objekte, Dienstleistungen und soziale Organisationen aus.³⁹¹⁾ Im folgenden soll sich der zweiten Autorengruppe angeschlossen werden, so daß z.B. auch Riten zu den Artefakten als Ausprägungen der Kultur zu zählen sind.³⁹²⁾

Organisatorische **Riten** können verstanden werden als ausgearbeitete und geplante, meist interaktive Verhaltensweisen, die für das Individuum, für das soziale System und für außenstehende Dritte eine bestimmte Bedeutung ausdrücken sollen.³⁹³⁾ Organisationale **Mythen** schließlich sind (nicht unbedingt der Realität entsprechende) Erzählungen, die, fortlaufend übertragen an neue Mitarbeiter, die Vergangenheit (hier vor allen Dingen die Anfänge und Meilensteine) einer Organisation zum Thema haben und in alle Ebenen der Entscheidungsfindung und Unternehmenspolitik eingeschleust sind.³⁹⁴⁾

Für die WIU ist eine Steuerung der kulturellen Ausprägungen essentiell, verdeutlichen diese Symbole doch den Mitarbeitern permanent die Stärke der Unternehmenskultur.³⁹⁵⁾ Egalitäre Strukturen und organisatorisches Engagement für die Mitarbeiter sind in der WIU förderlich. Bräuche wie periodisch wiederkehrende Konferenzen, Generalversammlungen, Weihnachts- und Geburtstagsfeiern, Betriebsausflüge, Feierabendparties und Planungskonferenzen

389) Vgl. COOK/YANOW [Culture] 439; PETTIGREW [Cultures] 574; SCHEIN [Style] 64; STAEHLE [Management] 487; TRICE/BEYER [Cultures] 654; VAN MAANEN/KUNDA [Feelings] 80.

390) Vgl. z.B. TRICE/BEYER [Cultures] 655.

391) BUNGE definiert *artificial* als "anything optional made or done with the help of learned knowledge and utilizable by others" und integriert in das Konzept des Artefakts künstliche vom Menschen geschaffene Dinge, künstliche Zustände sowie künstliche Veränderungen natürlicher oder künstlicher Dinge als Folge der Einwirkung durch den Menschen. (Siehe BUNGE [Science] 222.) Damit zählen auch künstlich geschaffene Verhaltensweisen zu den Artefakten.

Ähnlich äußern sich COOK/YANOW [Culture] 439, DIXON [Cycle] 117 und SCHEIN [Culture] 14.

392) Eine Unterscheidung zwischen Riten und Ritualen wird im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen.

393) Vgl. ALVESSON [Management] 121; BOCOCK [Ritual] 37; TRICE/BEYER [Cultures] 655.

394) Vgl. MITROFF/KILMANN [Stories] 190; TRICE/BEYER [Cultures] 655.

395) DEAL und KENNEDY gehen sogar so weit und behaupten, daß jede Kultur, die nicht in Form von Ritualen den Menschen vor Augen geführt wird, sterben wird. (Vgl. DEAL/KENNEDY [Cultures] 63.)

erfüllen (neben ihrer meist auch vorhandenen inhaltlichen) in besonderem Maße eine soziale Funktion und tragen auf diese Weise dazu bei, die WIU vor schädigenden Personalverlusten zu schützen.³⁹⁶⁾

Die flache Hierarchie der WIU kann sich auch in der **Gebäudearchitektur** widerspiegeln. Design und Einrichtung der Arbeitsstätte können den informellen zwischenmenschlichen Gedankenaustausch fördern, indem bspw. den Gemeinschaftsräumen ein höherer Stellenwert (z.B. hinsichtlich Größe und Ausstattung) als den ohnehin nach außen offen gehaltenen individuellen Arbeitsplätzen zuerkannt wird und die Geschäftsleitung auf architektonische Statussymbole (wie reservierte Parkplätze oder verschlossene, größere Büros) verzichtet.³⁹⁷⁾

Ebenso zum Ausdruck kommt die egalitäre Struktur der WIU durch die sich in der Regel frei herauskristallisierende **Unternehmensstrategie**. WIUs gelten als mehr oder weniger demokratische Systeme, bei denen sich Strategien infolge des Ziels der Flexibilitätswahrung durch die Aufeinanderfolge einzelner Handlungsschritte ihrer Individuen implizit herausbilden.³⁹⁸⁾ Weil für die Strategiebildung in der WIU ein Großteil komplizierter Expertise erforderlich ist und die Experten die Unternehmung auf der Grundlage ihres Wissens von innen heraus kontrollieren, verliert die traditionelle Dichotomie zwischen Formulierung und Implementierung einer Strategie ihre Gültigkeit: im Falle der WIU sind Formulierer und Implementierer ein und dieselben Personen, nämlich die Experten.³⁹⁹⁾

Bedingt durch den informellen und flexiblen Charakter der Organisation wird ein demokratisch geprägter Konsens hinsichtlich der einzuschlagenden Gesamtstrategie erreicht, den das Management dann in Gestalt eines Handlungsradius für die Entwicklung innovativer Ideen formell festschreibt und aufgrund interner und externer Ursachen (wie Kohäsion, Identität und Synergie auf der einen und Marktposition, Image und Kundenbeziehungen auf der anderen Seite) auch zu bewahren versucht.⁴⁰⁰⁾ Einzelne Strategien ergeben sich dann „emergent“ in

396) Vgl. ALVESSON [Management] 122ff.; OUCHI [Theory] 80, 199ff., 202f.; TRICE/BEYER [Cultures] 662f.

397) Zur Gebäudearchitektur einer WIU äußert sich ausführlich ALVESSON [Management] 129ff.

398) Auf der Grundlage des im weiteren Verlauf dieser Arbeit (Teil V, Kap. B) eingenommenen Standpunkts, daß die WIU im strukturellen Spannungsfeld zwischen professioneller Bürokratie und operativer Adhokratie steht, wird sich auch ihre gesamte Unternehmensstrategie aus sowohl demokratischen als auch emergenten Prozessen entwickeln. (Vgl. MINTZBERG [Structure] 197, 262f. sowie insbes. zum Spannungsfeld auch ALVESSON [Culture] 290.)

399) Vgl. ALVESSON [Management] 254; BONORA/REYANG [Framework] 192; MINTZBERG/WATERS [Strategies] 257.

400) Vgl. ALVESSON [Culture] 287; ALVESSON [Management] 255; MAISTER [Managing] 231f.; MAISTER [One-Firm] 11f.; MINTZBERG/WATERS [Strategies] 267; VAN DE VEN [Problems] 603.

Übereinstimmung mit den in der Unternehmenskultur verankerten geteilten Grundannahmen.⁴⁰¹⁾ Kultur und Strategie der WIU bedingen sich aus diesem Grunde gegenseitig.

5. Das Geschäftskonzept

Ein Produkt aus der Wechselwirkung zwischen Kultur und Strategie ist das sog. „Geschäftskonzept“;⁴⁰²⁾ das in seiner ursprünglichen Form das häufig undefinierbare, überlegene Wissen einer Unternehmung inkl. ihrer Kompetenzen zum Ausdruck bringt.⁴⁰³⁾ Wird es als Instrument der Unternehmensführung verstanden, bietet es das, was Mitglieder einer wissensbasierten Organisation verlangen: klare, einfache und gemeinsam entwickelte Ziele, die sich in konkrete Handlungen übersetzen lassen.⁴⁰⁴⁾

Managementinstrumente einer WIU sind meist symbolischer Natur. So beeinflusst die Unternehmensleitung das Verhalten der Mitarbeiter oftmals indirekt durch geteilte Werte, durch die Vision und das Image der Firma, durch aktive Sozialisationsprogramme und durch kulturelle Charakteristika des Arbeitsumfelds. Für viele dieser Elemente lassen sich Ansätze im Geschäftskonzept finden, das oft in Gestalt eines „mission statement“ auf die Strategie der Organisation einwirkt.⁴⁰⁵⁾ Nach David MAISTER bestehen offenbar die Missionskonzepte professioneller Organisationen (und damit auch vieler WIUs) unabhängig von der Unternehmensgröße, dem Tätigkeitsfeld oder dem geographischen Wirkungsbereich in der Regel aus den folgenden drei voneinander unabhängigen Zielen:

- “To deliver outstanding client service;
- to provide fulfilling careers and professional satisfaction for our people;
- and to achieve financial success so that we can reward ourselves and grow.”⁴⁰⁶⁾

401) MINTZBERG und WATERS definieren *emergente* Strategien als “patterns or consistencies realized despite, or in the absence of, intentions” und differenzieren sie von “*deliberate* strategies”, die getreu ihrer beabsichtigten Weise realisiert werden. (Siehe MINTZBERG/WATERS [Strategies] 257.) Damit weisen emergente Strategien deutliche Parallelen zu dem durch QUINN geprägten Konzept des „logischen Inkrementalismus“ auf. Bei diesem entstehen Strategien schrittweise durch einen iterativen Prozeß, mit dem die Organisation experimentierend die Zukunft erprobt und durch eine Serie partieller Engagements (eben inkremental) lernt, sich optimal an Umweltveränderungen anzupassen. (Vgl. QUINN [Strategies] 58.) Für die WIU ist jedoch charakterisierend, daß sich die emergenten Einzelstrategien im Rahmen einer gesamten Zielrichtung bewegen, die sich z.B. in Form des nachfolgend behandelten „Geschäftskonzepts“ äußern kann.

402) Das „Geschäftskonzept“ tritt erstmalig bei NORMANN in Form der sog. “business idea” in Erscheinung. (Vgl. NORMANN [Growth] 25ff.) Es wird von ALVESSON und DEETZ als “business concept” übernommen (Vgl. ALVESSON [Leadership] 188; ALVESSON [Management] 216; DEETZ [Communication] 4.) und im Rahmen dieser Arbeit durchgängig als „Geschäftskonzept“ bezeichnet.

403) Vgl. NORMANN [Growth] 27f.

404) Vgl. DRUCKER [Coming] 132.

405) Vgl. DEETZ [Communication] 4f.

406) MAISTER [Managing] 3 (im Original ohne Spiegelstriche).

“Service, satisfaction, and success”⁴⁰⁷⁾ stellen auch für die WIU die Dimensionen dar, die zum Überleben notwendig sind. Um diese zugegebenermaßen sehr allgemein gehaltenen Ziele erreichen zu können, muß die Unternehmung eine Formel gefunden haben, mit der sie in einem Marktsegment Geld verdienen kann. Dazu sollten die firmeneigenen Kompetenzen und die angebotenen Produkte untereinander sowie mit der Marktnische in eine harmonische Übereinstimmung gebracht werden. Das Geschäftskonzept einer Unternehmung steht für nichts anderes als für eben diese Relationen. Hat die Organisation das Zusammenwirken der Komponenten Marktsegment, Produktpalette und Kompetenzen im Griff (häufig ist sie sich dessen gar nicht bewußt, weil sich die Harmonie emergent ergeben hat), ist das Geschäftskonzept Sinnbild ihrer Überlegenheit.⁴⁰⁸⁾

Ein explizites Geschäftskonzept wirkt gerade in turbulenten Umwelten (in denen bspw. ständig neue Expertise gefragt ist) stabilisierend und sorgt für Konsistenz in der Strategiebildung, weil es sich in drei kritischen Elementen des organisationalen Handelns niederschlägt: Erstens verleiht es der Firma und den Angestellten eine Identität, indem es Außenstehende über den Unternehmenszweck und das Marktsegment in Kenntnis setzt; zweitens verschafft es der Organisation über diese Identität Wettbewerbsvorteile, indem es potentiellen Kunden vor Augen führt, wie sich die Firma gegenüber möglichen Mitbewerbern abgrenzt; und drittens stellt es Leitlinien der internen Entscheidungsfindung bzgl. der Wahl der Geschäftsfelder, der Anreizsysteme und Budgets sowie der Integration und Kontrolle der Arbeitsaktivitäten dar.⁴⁰⁹⁾ Damit ist das Geschäftskonzept für die WIU ein sinnvolles Führungsinstrument.⁴¹⁰⁾

In den folgenden beiden Kapiteln soll das Management der Organisationsstruktur sowie des Humanpotentials eingehend beleuchtet werden. Gerade im Hinblick auf das Geschäftskonzept spielen diese Gestaltungsparameter insofern eine bedeutende Rolle, als daß sie dort

407) MAISTER [Managing] 3.

408) Vgl. NORMANN [Growth] 37f.

409) Vgl. DEETZ [Communication] 5.

Einen dem Geschäftskonzept vergleichbaren Zweck erfüllt der Vorgang des “*Defining the Business*” nach ABELL und HAMMOND. Die Bestimmung des Betätigungsfeldes wird als Grundlage der Geschäftstätigkeit und Ausgangspunkt in der Marketing- und Unternehmensplanung angesehen. Stimmen die Produkte mit den Marktbeziehungen der Unternehmung überein (ABELL und HAMMOND lassen die firmeneigenen Ressourcen außen vor), können auf dieser Basis sukzessive die Unternehmensziele festgesetzt, funktionelle Strategien formuliert und schließlich Ressourcenallokation und Budgetierung vorgenommen werden. (Vgl. ABELL/ HAMMOND [Planning] 9f.) ABELL ergänzt: “Business strategy pivots on defining the business in a way that leads to competitive superiority in the customers’ eyes.” (ABELL [Business] 4.)

410) ALVESSON unterscheidet (ausführlich) sechs Funktionen, die das Geschäftskonzept für eine WIU idealerweise erfüllen kann: “analytical, integrative, controlling, ideological, marketing and image-transmitting”. (Siehe ALVESSON [Management] 216ff.)

ansetzen, wo häufig die undefinierbaren überlegenen Kompetenzen einer Organisation verankert sind.⁴¹¹⁾

B. Organisationsstruktur

1. Wesen der Organisationsstruktur

Arbeitsteilung und Koordination bilden die Grundvoraussetzungen jeder organisierten menschlichen Tätigkeit.⁴¹²⁾ Organisationen bestehen, “because there is something to do that requires more than one person”.⁴¹³⁾ Je komplexer also eine Gesamtaufgabe wird, desto zweckmäßiger ist es, sich zu mehreren zusammenzuschließen und die Arbeit untereinander aufzuteilen.

Da nun aber mehrere Personen an der Lösung des Problems mitwirken, muß ein Mittel gefunden werden, mit dem die Einzelleistungen der Individuen untereinander koordiniert und effizient auf das beabsichtigte Endergebnis ausgerichtet werden können. Diese Funktion übernimmt die Organisationsstruktur, die vor diesem Hintergrund gewöhnlich definiert wird als die Gesamtheit der Methoden, mit der die Arbeitsprozesse einer Organisation in einzelne Aufgaben aufgegliedert und diese Aufgaben verschiedenen organisatorischen Einheiten und Rollen zugeteilt sowie dann untereinander abgestimmt werden.⁴¹⁴⁾ Die Struktur einer Organisation bezweckt, das Verhalten der Organisationsmitglieder geschickt miteinander zu verknüpfen sowie im Sinne der Organisationsziele zu beeinflussen, gleichfalls aber auch die Erfüllung persönlicher Ziele zu gestatten.⁴¹⁵⁾

Arbeitsteilung und Koordination haben beide Bezug sowohl zur horizontalen als auch zur vertikalen Achse der Organisationsstruktur. Aufgaben werden horizontal hinsichtlich der Natur des Tätigkeitsfeldes sowie vertikal hinsichtlich des Grades der Entscheidungsbefugnis differenziert. Gleichfalls zeichnet sich Koordination horizontal durch den aufeinander abgestimmten Ablauf einzelner Tätigkeiten aus, während sie vertikal meist in Form einer formalen Hierarchie zum Ausdruck kommt.⁴¹⁶⁾

411) Vgl. NORMANN [Growth] 27.

412) Vgl. MINTZBERG [Structure] 2.

413) BUSHE/SHANI [Structures] 3.

414) Vgl. ALVESSON [Management] 83; MINTZBERG [Structure] 2.

415) Vgl. STAEHLE [Management] 426.

416) Hier können Parallelen zur horizontalen wie vertikalen Stellenbildung gezogen werden. Ausführlich dazu äußert sich STAEHLE, der gleichzeitig eine Stelle definiert als einen „versachlichte[n] Komplex von Aufgaben, der zunächst unabhängig vom Stelleninhaber (Ausführenden) gebildet wird.“ (Siehe STAEHLE [Management] 668ff.) Dieser Definition wird sich im weiteren angeschlossen.

Die formale Hierarchie, ihre Abgrenzung zur Autorität und die Einbeziehung beider Konzepte in das Modell der Bürokratie werden im nächsten Abschnitt behandelt. Hiernach wird kurz die Koordinationskomponente beleuchtet, bevor unter Einbeziehung von Umweltbedingungen und situativen Faktoren in Anlehnung an Henry MINTZBERG idealtypische Organisationsmodelle, sog. Konfigurationen, vorgestellt werden. Zwei solcher Konfigurationen werden den besonderen Belangen der WIU gerecht. Aus diesem Grunde werden sie in zwei gesonderten Abschnitten am Ende dieses Kapitel zunächst aus der statischen, dann aus der dynamischen Perspektive veranschaulicht.

2. Bürokratie: Kongruenz aus Hierarchie, Autorität und Struktur

Hierarchie soll hier verstanden werden als eine vertikal abgestufte Ordnung von Elementen, die sich bezogen auf die Organisationsstruktur in einem formalisierten Gefüge der Über- und Unterordnung von Stellen manifestiert.⁴¹⁷⁾ **Autorität** hat dem gegenüber mit Macht zu tun. Wenn ein Individuum freiwillig sein Urteilsvermögen und seine Entscheidungsbefugnis den Befehlen eines anderen Individuums unterstellt, übt das beeinflussende Individuum legitime Macht und damit Autorität gegenüber dem anderen aus.⁴¹⁸⁾

Eine Kongruenz aus Hierarchie, Autorität und Struktur liegt nur im idealtypischen Modell der **Bürokratie** nach Max WEBER vor, in dem sich „[l]egitime Organisationsherren [...], um eine geordnete, rationale Zielerreichung zu gewährleisten“,⁴¹⁹⁾ eines „bureaucratischen Verwaltungsstabs“⁴²⁰⁾ bedienen, der den Prinzipien der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung, der Prozeß- und Fähigkeitsstandardisierung, der Verhaltensformalisierung, der geordneten Kommunikation sowie der Befehls- und Autoritätshierarchie unterliegt.⁴²¹⁾

Bürokratische Strukturen sind für das Kerngeschäft der WIU aus einer Reihe von Gründen äußerst ungeeignet. Erstens erbringt die WIU definitionsgemäß keine voraussagbaren, standardisierten Leistungen, deren Erstellung durch eine bürokratisch geprägte Struktur wirkungsvoll unterstützt würde.⁴²²⁾

417) Vgl. LASKE/WEISKOPF [Hierarchie] 791f. (Zur Definition einer Stelle siehe vorstehende Fußnote.)

418) Vgl. BUCHER/STELLING [Characteristics] 12; STAEHLE [Management] 377.

419) STAEHLE [Management] 426.

420) WEBER [Wirtschaft] 126 (im Original gesperrt).

421) Vgl. MINTZBERG [Structure] 36; ROBBINS [Theory] 189ff.; STAEHLE [Management] 426f. und insbes. WEBER [Wirtschaft] 124ff., 551ff.

422) Vgl. BUSHE/SHANI [Structures] 5; MINTZBERG [Structure] 36; ROBBINS [Theory] 194.

Zweitens beeinträchtigen bürokratische Strukturen, wie oben⁴²³⁾ erläutert, die Lernfähigkeit einer Organisation. Je unstrukturierter und unklarer die Aufgaben und je höher die Anforderungen an die Ausbildung der Mitarbeiter sind, desto vorteilhafter haben sich flache und informelle Strukturen erwiesen. Dieses trifft insbesondere auf die Forschungs- und Entwicklungseinheiten von Unternehmen zu, also auf Abteilungen, die neues Wissen generieren.⁴²⁴⁾

Drittens beruhen die komparativen Vorteile zahlreicher WIUs u.a. auf einer kreativen und umfassenden Implementierung von Systemen der Informations- und Kommunikationstechnologie. Da wichtige Informationen niemandem vorenthalten werden sollen, sich alle Organisationsmitglieder untereinander Bericht erstatten können und diese laterale Kommunikation für die Weiterentwicklung des Wissens auch notwendig ist, gibt eine traditionelle, hierarchische Struktur die aktuellen Verhältnisse nur noch ungenau wieder.⁴²⁵⁾

Ein vierter Grund ist in der Art der Autorität zu finden. In einer Bürokratie beruht Autorität auf der legitimen, in der offiziellen Position festgeschriebenen Befehlsgewalt, die Untergebene (z.T. unter Androhung von Sanktionen) dazu anhält, den Weisungen des Befehlsgebers Folge zu leisten. Ein Experte hingegen besitzt Autorität kraft seiner überlegenen Kompetenz. Die beeinflussten Individuen folgen seinen Anweisungen meist freiwillig, weil sie Vertrauen darin haben, daß der Experte in ihrem Interesse handelt.⁴²⁶⁾

Dementsprechend kommen für das Kerngeschäft der WIU ausschließlich **organisch** geartete Strukturkonfigurationen in Betracht.⁴²⁷⁾ Falls hier überhaupt eine formale Hierarchie vorliegt, ist sie in der Regel extrem flach und wird rhetorisch heruntergespielt.⁴²⁸⁾ Da die WIU aus Spezialisten besteht, von denen niemand behaupten kann, daß sein Wissen einen höheren Rang einnimmt als das eines anderen, ist sie eine "company of equals",⁴²⁹⁾ eine Organisation mit Kollegen und Partnern.⁴³⁰⁾ Diese Managementphilosophie äußert sich insbesondere in der Ablehnung von Statussymbolen, die gewöhnlich Machtunterschiede innerhalb einer Organisa-

423) Vgl. Teil IV, Kap. B, Abschn. 2.b) dieser Arbeit.

424) Vgl. BONORA/REVANG [Framework] 198; KAO [Creativity] 8; LAWRENCE/LORSCH [Organization] 32; VAN MAANEN/KUNDA [Feelings] 86.

425) Vgl. HEDLUND [N-Form] 85; PETERS [Liberation] 185ff., 386ff.; QUINN/PAQUETTE [Technology] 71.

426) Vgl. BLAU, P. [Hierarchy] 455; HININGS/BROWN/GREENWOOD [Change] 391; SCOTT [Professionals] 273.

427) Für eine ausführliche Charakterisierung organischer Strukturen siehe BURNS/STALKER [Innovation] 121f.

428) ALVESSON hat herausgefunden, daß sich bereits eine Betonung der Gleichberechtigung mit rhetorischen Mitteln günstig auf das Organisationsklima auswirkt. (Vgl. ALVESSON [Management] 86ff.)

429) FREIDSON/RHEA [Control] 119.

430) Vgl. DRUCKER [Organizations] 13; NELSON [Partners] 4.

tion offen zutage treten lassen, aber in der WIU, die durch ihre flache Struktur versucht, Nähe, Informalität und freie Kommunikation auszudrücken, nur kontraproduktiv wirken würden.⁴³¹⁾

Im Verwaltungsstab hingegen können ohne weiteres auch in der WIU bürokratische Strukturen angetroffen werden. Die hier beschäftigten Mitarbeiter müssen keine esoterische Expertise besitzen, da sich ihre Aufgaben in der Regel mittels standardisierter Methoden bearbeiten lassen. Daher stellt die konventionelle Hierarchie für die administrative Komponente eine vorteilhafte Organisationsstruktur dar.⁴³²⁾

3. Formen der Koordination

Nach Henry MINTZBERG kann Koordination über insgesamt fünf Mechanismen erreicht werden.⁴³³⁾ In der einfachsten Form stimmen Individuen ihre Handlungen gegenseitig über **informelle Kommunikationsprozesse** ab. Fühlt sich ein Individuum berufen, die Verantwortung für die Arbeit anderer zu übernehmen und die Gesamtarbeit durch die Vergabe von Anweisungen und Überwachung der Handlungen zu koordinieren, liegt **direkte Überwachung** vor.

Wird hingegen auf relationale Abstimmungsmechanismen verzichtet, muß die Arbeit selbst vereinheitlicht werden. Wenn ihre inhaltliche Ausgestaltung im einzelnen festgelegt und geplant ist, liegt eine **Standardisierung der Arbeitsprozesse** vor. Gleichfalls zum Zwecke der Abstimmung standardisiert werden können sowohl die **Ergebnisse der Arbeit** ("outputs") als auch die ihr zugrunde gelegten **Fähigkeiten** ("inputs"), die im Rahmen einer Ausbildung erworben werden. Bei den meisten Organisationen ist zu beobachten, daß mit zunehmender Arbeitskomplexität die anfängliche gegenseitige Abstimmung zunächst durch direkte Überwachung, später durch Standardisierung abgelöst wird, bevor man bei außerordentlicher Komplexität schließlich wieder zur gegenseitigen Abstimmung zurückkehrt.

Die WIU zeichnet sich aufgrund der an sie gestellten komplizierten Anforderungen durch ein hohes Maß an gegenseitiger Abstimmung aus. Der Lösung kreativer und innovativer Auf-

431) Vgl. ALVESSON [Management] 108; MAISTER [One-Firm] 11.

432) Vgl. SCHRIESHEIM/VON GLINOW/KERR [Professionals] 58ff. Inwiefern sich die von den Autoren vorgeschlagene *dreifache* Hierarchiestruktur, die zwischen Verwaltungs- und Expertenstab zusätzliche Vermittlungsposten einrichtet, für WIUs eignet, hängt maßgeblich von deren Firmengröße sowie dem Ausmaß der Komplexität ihrer Umwelt ab. Für eine kleine WIU, vor allem für eine, die in einer komplexen Umwelt agiert, zu deren Interpretation sie informelle interne Abstimmungsmechanismen benötigt (vgl. MINTZBERG [Structure] 4), ist eine Organisationsstruktur mit mehr als zwei vertikalen Lagen sicherlich zu aufwendig.

433) Vgl. MINTZBERG [Structure] 4ff.

gaben liegen die Ansätze zahlreicher Experten zugrunde, die sich nicht standardisieren lassen. Allerdings liegt häufig eine Standardisierung der theoretischen Kenntnisse vor, rekrutiert die WIU doch den Großteil ihrer Mitarbeiter von Universitäten oder vergleichbaren höheren Bildungsanstalten. Damit existieren zwei Formen der Koordination, mit Hilfe derer die für die WIU in Frage kommenden Strukturkonfigurationen eingegrenzt werden können.

4. Formen der Konfiguration

Henry MINTZBERG unterscheidet fünf (idealtypische) Organisationsstrukturen, sog. Konfigurationen, die sich als geeignete Antworten auf bestimmte Konstellationen externer und interner Faktoren ergeben. Während situative Umweltbedingungen den Kern der externen Faktoren ausmachen, gehören die Gestaltungsparameter von Stellen, Einheiten, Verbindungskanälen und Entscheidungsfindungssystemen neben den oben angesprochenen Koordinationsmechanismen zu den internen Faktoren. Sie sollen den Eigenschaften und Wünschen der Mitarbeiter sowie den Anforderungen der Güterproduktion Rechnung tragen.⁴³⁴⁾ Im folgenden werden die fünf Konfigurationstypen kurz vorgestellt.

a) Die einfache Struktur

In der einfachen Struktur⁴³⁵⁾ übernimmt die Führungsebene der Organisation die Schlüsselrolle. Sie hält die Entscheidungsgewalt inne und koordiniert mittels direkter Überwachung. Arbeitsteilung und hierarchische Unterschiede sind zwar vorhanden, zeichnen sich aber durch Flexibilität und Nähe aus. Dementsprechend sind Verhalten und Kommunikation der Mitarbeiter wenig formalisiert.

Die einfache Struktur eignet sich für eine unkomplizierte und dynamische Umwelt. Mitglieder von gerade gegründeten Organisationen nehmen ihre Umwelt häufig in dieser Form wahr. Die Geschäftstätigkeit ist meist noch zu wenig entwickelt, als daß sich die Beschäftigten Gedanken über die Struktur eines Verwaltungsapparates machen. Die Zentralfiguren sind in der Regel die Gründer, die kraft ihrer Rolle eine zentrale Entscheidungsgewalt ausüben und involviert genug sind, um die Organisation durch direkte Überwachung und Mitwirkung zu lenken. Nach der Gründungsphase legen Organisationen diesen Strukturtyp gewöhnlich ab. So kann die einfache Struktur auch kein Idealtypus für die WIU sein. Sie bildet allgemein die

434) Vgl. MINTZBERG [Structure] 27, 151.

435) Vgl. MINTZBERG [Structure] 157ff.

Ausgangsbasis weiterer Organisationsentwicklung, auch für die WIU, weist jedoch keine spezifischen Besonderheiten für sie auf.

b) Die Maschinenbürokratie

Die Maschinenbürokratie⁴³⁶⁾ zeichnet sich durch eine Standardisierung der Arbeitsprozesse aus. Verhalten und Kommunikation der Organisationsmitglieder sind formalisiert, die Arbeit ist stark spezialisiert (sowohl vertikal als auch horizontal) und gewöhnlich zu funktionsgleichen Gruppen zusammengefaßt. Der Verwaltungsapparat ist ausgeprägt und deutlich von den operativen, mit der eigentlichen Wertschöpfung betrauten Organisationsbereichen getrennt. Letztere sind gewöhnlich zu relativ großen Einheiten zusammengefaßt.

Die Maschinenbürokratie eignet sich insbesondere für die Erfüllung von Routineaufgaben in einer sicheren und stabilen Umwelt. Sie ist typischerweise in reifen, großen Organisationen zu finden, deren Ausbringungsmenge groß genug ist, um Methoden der Standardisierung anzuwenden. Damit ist sie für die WIU, wie oben geklärt, ganz und gar ungeeignet.

c) Die professionelle Bürokratie

In erheblich stärkerem Maße paßt sich die professionelle Bürokratie⁴³⁷⁾ den Anforderungen der WIU an. Sie koordiniert ihre Arbeitsprozesse durch Standardisierung, setzt aber im Unterschied zur Maschinenbürokratie, die die Normen selbst kreiert, vereinheitlichte Fähigkeiten voraus, deren Standards *außerhalb* der Organisation festgelegt werden. Die operativen Einheiten, die den Kern der professionellen Bürokratie ausmachen, zeichnen sich durch starke horizontale Arbeitsteilung aus. Sie sind aufgrund ihrer Expertise weitgehend autonom in ihrer Entscheidungsfindung, werden aber mittels Indoktrinations- sowie Aus- und Weiterbildungsprogrammen an die Organisation gebunden.

Die professionelle Bürokratie ist geeignet für komplexe, aber stabile Umwelten. De facto entspricht das der Arbeit vieler Professioneller: Sie haben zwar schwierige Probleme zu bearbeiten, versuchen aber, diese mittels standardisierter Methoden zu lösen, die sie sich im Laufe ihrer formalen Ausbildung angeeignet haben. Damit ist die für die WIU definitorisch festgelegte Bedingung der Kreativität nicht erfüllt.⁴³⁸⁾ Allerdings muß eingeräumt werden, daß viele WIUs im Laufe ihrer Existenz nach Stabilität streben, was mit zunehmender Reife durchaus

436) Vgl. MINTZBERG [Structure] 163ff.

437) Vgl. MINTZBERG [Structure] 189ff.

438) Vgl. ALVESSON [Rhetoric] 1000 vs. QUINN [Enterprise] 261.

vorteilhaft sein kann. Welche Konsequenzen sich indessen aus diesem Spannungszustand für die WIU ergeben, wird ausführlich im sechsten Abschnitt dieses Kapitels erörtert.

d) Die divisionalisierte Form

Die divisionalisierte Form⁴³⁹⁾ koordiniert ihre Aktivitäten durch Vereinheitlichung der Ergebnisse. Dieses ist notwendig, da sie in verschiedenartigen Märkten operiert. Die strukturelle Anpassung an die Märkte hat zur Folge, daß die operativen Einheiten unabhängig voneinander sind und aufgrund der weiten Kontrollspannen quasi autonom arbeiten können. Die horizontale wie vertikale Kommunikationsfunktion wird vom mittleren Management übernommen, das somit die Aufgabe hat, die Visionen der Unternehmensleitung mit den Bedürfnissen der operativ tätigen Mitarbeiter in Einklang zu bringen.⁴⁴⁰⁾

Die divisionalisierte Form eignet sich definitionsgemäß für eine Vielfalt von Marktgegebenheiten, sie kann bspw. jeder anderen Konfiguration übergeordnet werden. Für die WIU ist sie demnach nur dann von Vorteil, falls jene entweder geographisch oder hinsichtlich der von ihr angebotenen Leistungen diversifiziert ist.⁴⁴¹⁾ Ein "management by objectives" der Divisionen wäre zwar denkbar, setzt aber eine sehr integrative Organisationskultur sowie kurze Kommunikationswege voraus, um die Unternehmensgrenzen klar abzustecken und effizient zu arbeiten. Da indes eine Diversifikation im allgemeinen nicht dem Charakter der WIU entspricht, bietet sich die divisionalisierte Form meist lediglich bei Zusammenschlüssen mehrerer unabhängiger WIUs an.⁴⁴²⁾

e) Die Adhokratie

Für Organisationen, von denen gefordert wird, daß sie innovative und kreative Lösungen für komplizierte Probleme entwickeln, eignet sich nach Henry MINTZBERG am besten die Strukturkonfiguration der Adhokratie.⁴⁴³⁾ Die Bezeichnung „Adhokratie“ geht zurück auf Alvin TOFFLER, der die "Ad-hocracy"⁴⁴⁴⁾ im Jahre 1970 als logische Konsequenz aus der in einem Zeitalter wachsender Umweltdynamik zunehmend ungeeignet erscheinenden Bürokratie ansieht: "Today, organizational lines are changing so frequently that a three-month-old table

439) Vgl. MINTZBERG [Structure] 215ff.

440) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 232f.

441) Vgl. hierzu STARBUCK [Learning] 733ff.

442) Vgl. MINTZBERG [Structure] 221.

443) Vgl. MINTZBERG [Structure] 253ff.

444) TOFFLER [Shock] 113.

[of organization] is often regarded as an historic artifact".⁴⁴⁵⁾ Das Erfordernis, ständig die Organisationsstruktur an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, kann dann in der Sichtweise TOFFLERS die Bildung sogenannter "Throw-away organizations, *ad hoc* teams or committees"⁴⁴⁶⁾ nur begünstigen.

Zuvor sind derartig anpassungsfähige, temporäre Organisationsformen nicht eher als 1966 bzw. 1968 von Warren BENNIS und Philip SLATER definiert worden als "task forces organized around problems to be solved by groups of relative strangers with diverse professional skills. The group will be arranged on an organic rather than mechanical model; it will evolve in response to a problem rather than to programmed role expectations."⁴⁴⁷⁾ Damit ist die Adhokratie eine vergleichsweise junge Organisationsform.

Sie stützt sich auf gegenseitige Abstimmung als hauptsächlichen Koordinationsmechanismus, zeichnet sich durch eine organische Struktur mit geringer Verhaltensformalisierung, starke horizontale Arbeitsteilung auf der Grundlage formaler Ausbildung sowie selektive Dezentralisation innerhalb der an Marktgegebenheiten angepaßten Projektteams aus und ermutigt ihre Mitarbeiter zu lateraler Kommunikation. Ihr Wirkungsfeld ist das einer komplexen und dynamischen Umwelt.

MINTZBERG unterscheidet zwei Typen von Adhokratien:

- In der **administrativen Adhokratie** sind Verwaltungsapparat und operative Einheiten streng voneinander getrennt; letztere bedienen zudem nicht Kunden, sondern die Organisation selbst.
- Die **operative Adhokratie** hingegen erbringt Problemlösungen und Innovationen direkt im Auftrag ihrer Kunden.

Passend zur letztgenannten Kategorie der Adhokratie gibt es stets einen vergleichbaren Typ der professionellen Bürokratie, der sich von ihr nur in der Bandbreite der in Betracht gezogenen Lösungsmöglichkeiten unterscheidet. Der Übergang zwischen beiden Konfigurationstypen ist fließend und hängt davon ab, inwieweit eine Organisation eine Aufgabe durch standardisierte und erprobte oder aber kreative und neuartige Methoden zu lösen versteht. In den nachfolgenden beiden Abschnitten soll auf diese Einzelheiten unter Berücksichtigung der Eigenheiten der WIU vertieft eingegangen werden.

445) TOFFLER [Shock] 115.

446) TOFFLER [Shock] 121 (kursive Hervorhebung entstammt dem Original).

5. Der statische Strukturansatz: Die wissensintensive Unternehmung als operative Adhokratie

Folgende **Anforderungen** an die WIU legen die operative Adhokratie als Organisationsstruktur nahe:

(1) *Kreative Lösung komplexer Probleme.*

Die WIU agiert in einer dynamischen Umwelt. Die meisten der zu lösenden Probleme sind unklar und nicht strukturiert. Standardisierte Lösungskonzepte kommen selten zur Anwendung, da der Kunde Innovationen verlangt. In einer solchen, auf Kreativität bedachten Organisation muß die strukturelle Formalität dem Grad der externen Unsicherheit entsprechen.⁴⁴⁸⁾ Die Adhokratie kommt der geforderten Flexibilität durch den Verzicht auf aufwendige Verwaltungsstrukturen nach.⁴⁴⁹⁾

(2) *Außergewöhnliche Expertise.*

Zur Bewältigung komplizierter Probleme ist außergewöhnliches, nicht alltägliches Wissen erforderlich. Die Mitarbeiter der WIU können in den meisten Fällen eine ausgiebige formale Ausbildung vorweisen, die ihnen professionelle Fähigkeiten vermittelt hat. Derart standardisierte Kenntnisse bilden in der Adhokratie oft den Nährboden für Innovationen.⁴⁵⁰⁾

(3) *Enger Kontakt zum Kunden.*

Die Kunden der WIU wünschen, daß die Experten direkt (und oft sogar vor Ort) an ihren Problemen arbeiten. Dabei hat sich herausgestellt, daß multidisziplinäre Arbeitsgruppen die besten Erfolge in der Bewältigung neuer und ungewöhnlicher Probleme erzielen.⁴⁵¹⁾ Die Mitglieder solcher Teams sollten im allgemeinen verschiedenartig funktionell spezialisiert sein, um sich gegenseitig in ihren Ideen „befruchten“ zu können, herausfordernde Ziele vor Augen haben, relativ autonom arbeiten können und gemeinschaftlich die Verantwortung für das Endergebnis tragen.⁴⁵²⁾ Die Adhokratie wird der Forderung nach Dezentralisierung gerecht. Für die Dauer eines kundenspezifischen Projekts werden Organisationsmitglieder selektiv einer entscheidungsbefugten und ergebnisverantwortlichen Arbeitsgruppe zugeordnet, und der Kunde wird aktiv in den Prozeß der Leistungserstellung integriert.⁴⁵³⁾

447) BENNIS/SLATER [Society] 73f. Siehe diesbezüglich auch BENNIS [Bureaucracy] 12f.

448) Vgl. KAO [Creativity] 8.

449) Vgl. ROBBINS [Theory] 210f.

450) Vgl. BAILEY/NEILSEN [Bureau-Adhocracy] 688.

451) Vgl. WATERMAN [Adhocracy] 56.

452) Vgl. BUCHER/STELLING [Characteristics] 6; IMAI/NONAKA/TAKEUCHI [Product] 346f.; KANTER [Giants] 207; MOHRMANN/COHEN/MOHRMANN [Organizations] 11, 39f.

453) Vgl. ROBBINS [Theory] 211.

(4) *Herausfordernde Tätigkeit.*

Wissensarbeiter fordern von ihrer Beschäftigung, daß sie anspruchsvoll, abwechslungsreich und leistungsorientiert ist. Darüber hinaus sollte sie ein gewisses Maß an persönlicher Freiheit und Unabhängigkeit garantieren. Temporäre Projektteams stellen ein wirkungsvolles Mittel dar, um diesen Ansprüchen zu genügen.⁴⁵⁴⁾ So werden in der WIU Aufträge in der Regel auf einer “task force basis” angegangen.⁴⁵⁵⁾ Den Kunden werden (ihnen nach Möglichkeit bereits bekannte) Kontaktpersonen zur Seite gestellt, um die herum sich das betreuende Team gruppiert.⁴⁵⁶⁾ Für die in der WIU beschäftigten Experten hat das den Vorteil, daß sich für sie nicht nur der Aufgabeninhalt, sondern auch die Zusammensetzung der Kollegen ändert. Obendrein ist die Autoritätsstruktur innerhalb des Projektteams eine Funktion der Expertise.⁴⁵⁷⁾ Damit wirkt der organische Charakter der Adhokratie zweifelsfrei motivationsfördernd.

Auf dieser Grundlage kann nach Meinung vieler Autoren die WIU strukturell mit der (operativen) Adhokratie gleichgesetzt werden.⁴⁵⁸⁾ Allerdings muß man sich über die impliziten **Nachteile** einer solchen Struktur im klaren sein. Die Adhokratie ist ungeeignet für die Erfüllung relativ gewöhnlicher oder sich wiederholender Aufgaben. Diese sollten zwar in der WIU in der Minderheit sein, kommen aber auch hier vor.⁴⁵⁹⁾ Judith BLAU mahnt bspw. an, bei aller Neigung zu Kreativität und Innovation nicht zu vergessen, daß es sich bei den Tätigkeiten einer WIU (sie untersuchte 152 Architekturbüros) zuvorderst um einen “business” handele, der am besten mit bürokratisch geprägten Managementmethoden geführt werden könne.⁴⁶⁰⁾ In gleicher Weise äußern sich Karl-Erik SVEIBY und Tom LLOYD: Stabile Strukturen gelten bei ihnen als Erfolgsfaktor für die WIU.⁴⁶¹⁾

Folgende Ursachen werden allgemein für die Ineffizienz von Adhokratien angeführt:

- **Hohe Kommunikationskosten.** Dialog (hauptsächlich im Rahmen der multidisziplinären Projektteams) nimmt einen Großteil der den Experten zur Verfügung stehenden Zeit in Anspruch. Er ist für die Entwicklung neuer Ideen absolut erforderlich, kann aber

454) Vgl. DRUCKER [Age] 271; SADLER [Leadership] 108; QUINN [Enterprise] 263.

455) Vgl. STARBUCK [Success] 908.

MINTZBERG definiert “task force” als ein Komitee, das zur Erfüllung einer speziellen Aufgabe gegründet wird, sich nach erfolgreicher Ausführung allerdings wieder auflöst. (Vgl. MINTZBERG [Structure] 83.)

456) Vgl. STARBUCK [Learning] 732.

457) Vgl. ROBBINS [Theory] 211.

458) Vgl. z.B. ALVESSON [Management] 1; DRUCKER [Coming] 130f.; STARBUCK [Learning] 732; WINCH/SCHNEIDER [Organization] 935.

459) Vgl. ALVESSON [Management] 96.

460) Vgl. BLAU, J. [Architects] 140f.

461) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 105.

dem Kunden direkt nicht in Rechnung gestellt werden. Damit schlägt er sich in hohen Gemeinkosten nieder. (Andererseits besteht der Vorteil, daß sich die Organisationsmitglieder mit der getroffenen Entscheidung aufgrund ihrer Mitwirkung auch identifizieren können.)⁴⁶²⁾

- **Unregelmäßige Arbeitsbelastung.** Da Projekte nicht kontinuierlich anfallen, fällt es schwer, die hochbezahlten Experten permanent zu beschäftigen. Die Option, sie in solchen Zeiten mit Nebentätigkeiten wie Personalanwerbung oder Kundenpflege zu betrauen, fällt nicht ins Gewicht, da diese Aufgaben ständig zu erfüllen sind, – häufig durch einen vergleichsweise großen Stab.⁴⁶³⁾ Desgleichen müssen interne Mitarbeiterschulungen meist länger im voraus geplant werden. Somit zeichnet sich die Adhokratie auch in diesem Punkt durch erhöhte Gemeinkosten aus, die freilich ursächlich durch die Komplexität und Dynamik der Umwelt hervorgerufen sind.⁴⁶⁴⁾

Als weitere Gefahren schlagen nachteilig zu Buche:

- **Psychische Inanspruchnahme der Mitarbeiter.** Aufgrund der Umweltdynamik sorgt die Adhokratie bei den Beschäftigten für sozialen Streß und psychische Anspannung. Es ist nicht leicht, damit fertigzuwerden, Beziehungen lediglich auf einer kurzfristigen Basis aufzubauen. Zwar ist es ein Ziel der WIU, sich langfristig an bestimmte Kunden zu binden, die interne Zusammensetzung von Projektteams kann sich jedoch häufig ändern. Da es keine eindeutigen Autoritätsbeziehungen gibt, liegt zudem ein hohes inneres Konfliktpotential vor. In gleicher Weise haben die hohen Arbeitsanforderungen eine psychische Belastung der Mitarbeiter zufolge. Wenngleich Experten sich also eine abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeit wünschen, sollten sie sich doch über diese nachteiligen durch die Adhokratiestruktur geförderten Konsequenzen im klaren sein.⁴⁶⁵⁾
- **Abspaltung der Projektteams.** Projektteams, die in engem und langem Kontakt zu Kundenfirmen stehen, können geneigt sein, sich von der Mutterunternehmung zu lösen, u.a. auch mit dem Ziel, sich selbständig zu machen. Dieses charakteristische Dilemma der WIU wird durch die organische Adhokratiestruktur verstärkt.⁴⁶⁶⁾

462) Vgl. MINTZBERG [Structure] 277f.

463) Vgl. STARBUCK [Success] 909.

464) Vgl. DEETZ [Formations] 9; MINTZBERG [Structure] 278.

465) Vgl. ROBBINS [Theory] 212.

466) Vgl. MILLS/HALL/LEIDECKER/MARGULIES [Flexiform] 127.

Inwieweit deshalb geringfügig bürokratischere Formen eher für die WIU in Betracht kommen, wird im folgenden Abschnitt erörtert.

6. Der dynamische Strukturansatz: Die wissensintensive Unternehmung im Spannungsfeld zwischen operativer Adhokratie und professioneller Bürokratie

Die Adhokratie gilt nicht gerade als stabile Konfiguration. Sie ist aus diesem Grunde vor allem bei jungen Organisationen anzutreffen, die in ihrer frühen Entwicklungsphase unkomplizierte, organische Strukturen bevorzugen. Je reifer aber eine Organisation wird, desto formalisierter zeigt sich ihr Verhalten. Verschiedenartige Kräfte führen deshalb auch und gerade bei der Adhokratie zu einer Bürokratisierung mit zunehmendem Alter.⁴⁶⁷⁾

Das gilt auch für die WIU. Schon oben⁴⁶⁸⁾ wurde angesprochen, daß die WIU durch die Bildung von Routinen organisationales Wissen zu schaffen vermag. Erfolgreiche WIUs, die aufgrund ihrer einzigartigen Expertise in der Lage sind zu expandieren, tendieren außerdem dazu, den Anteil der in den Unterstützungseinheiten beschäftigten Mitarbeiter auf Kosten des Expertenanteils zu erhöhen.⁴⁶⁹⁾ Dieser Schritt hat nicht nur eine zunehmende Stabilisierung, sondern definitionsgemäß auch eine Verringerung der Wissensintensität zur Folge! Somit steht vor allem die reifere WIU permanent in einem Spannungsfeld zwischen operativer Adhokratie und professioneller Bürokratie.

Dabei liegen beide Konfigurationstypen gar nicht so weit auseinander.⁴⁷⁰⁾ Bei einem gemeinsamen, beiderseitigen Schwerpunkt auf Dezentralisierung stellt sich nur die Frage, ob hinsichtlich der Koordination eine dynamische Umwelt zu gegenseitiger Abstimmung zwingt oder aber äußere Stabilität so weit vorhanden ist, daß eine Standardisierung der Fähigkeiten ausreicht.⁴⁷¹⁾ In der WIU sind beide Koordinationsformen vorhanden.

Hinzu kommt, daß es sich bei den Konfigurationen um Idealtypen handelt. Es liegt dementsprechend vor allem auf Grundlage einer dynamischen Betrachtungsweise nahe, für die WIU strukturell eine Mischform aus beiden Konfigurationen vorzuschlagen. Wenngleich einige Autoren die Meinung vertreten, der Gegensatz zwischen Bürokratie und Adhokratie sei un-

467) Vgl. MINTZBERG [Structure] 123, 272.

468) Vgl. Teil IV, Kap. C, Abschn. 3, Unterpunkt (3).

469) Vgl. STARBUCK [Learning] 737.

470) Vgl. ALVESSON [Management] 95.

471) Vgl. MINTZBERG [Structure] 144.

überwindbar,⁴⁷²⁾ versuchen andere, beide Extreme in Form einer „Hybridstruktur“ miteinander zu vereinigen.⁴⁷³⁾

Peter MILLS, James HALL, Joel LEIDECKER und Newton MARGULIES übertragen z.B. ihr „Flexiform“-Modell adhokratischen Ursprungs direkt auf die Belange der professionellen Organisation und unterscheiden überhaupt nicht zwischen standardisierten und innovativen Aufgaben.⁴⁷⁴⁾ Robert WATERMAN rät jeder Unternehmung zur Annahme flexibler Strukturen, die ihr erlauben, nahtlos zwischen Bürokratie und Adhokratie hin- und herzuschalten. Manager müßten demnach ohne großen Aufwand in die Lage versetzt werden können, ihre gewöhnlichen Posten für eine gewisse Zeit zu räumen, um sich als Vollmitglieder von Projektteams effektiv den dort anstehenden Aufgaben zu widmen.⁴⁷⁵⁾

Ein abgeschlossenes Zwittermodell aus Bürokratie und Adhokratie wird von Darlyne BAILEY und Eric NEILSEN präsentiert. Ihre sog. „Büro-Adhokratie“ kommt bislang vorwiegend in großen Organisationen zur Anwendung. Sie zeichnet sich durch eine Teilung in drei separate Gruppen aus. Die erste ist zur Lösung von Routineaufgaben professionell-bürokratisch organisiert, die zweite besitzt zum Zwecke der Entwicklung kundenspezifischer Innovationen operativ-adhokratische Strukturelemente, und eine dritte, eher periphere Gruppe, die unter Umständen wiederum bürokratisch-hierarchische Züge annehmen kann, soll die Leistungen der ersten beiden bei Bedarf integrieren.⁴⁷⁶⁾

Vergleichbare Merkmale weist die von Ikujiro NONAKA und Hirotaka TAKEUCHI entwickelte „Hypertext“-Organisationsstruktur auf.⁴⁷⁷⁾ Sie verbindet wie die „Büro-Adhokratie“ bürokratische und organische Strukturen durch die Einrichtung paralleler Schichten („layers“), kann jedoch im Gegensatz zu dieser in allen Organisationstypen und -größen Anwendung finden. Der “‘business-system’ layer” dient dabei der Erledigung der Routineaufgaben, der “‘project-team’ layer” ist gedacht für alle innovativen Aufgaben, und der imaginäre “‘knowledge-base’ layer”, der zwar als sichtbare Organisationseinheit nicht in Erscheinung tritt, wohl aber in der Vision, Kultur oder Technologie der Unternehmung verankert ist, stellt die Grundlage der organisationalen Wissensschaffung dar und beeinflusst damit die beiden anderen Schichten.⁴⁷⁸⁾

472) Vgl. BLAU, P. [Hierarchy] 456; NELSON [Partners] 4.

473) Vgl. zur Hybridstruktur MINTZBERG [Organizations] 367.

474) Vgl. MILLS/HALL/LEIDECKER/MARGULIES [Flexiform] 123ff.

475) Vgl. WATERMAN [Adhocracy] 56.

476) Vgl. BAILEY/NEILSEN [Bureau-Adhocracy] 695.

477) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 160ff.

478) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 167.

Bei der Anwendung derartiger Hybridstrukturen muß allerdings mit inneren Konflikten gerechnet werden, vor allem zwischen denjenigen, die Routineaufgaben bearbeiten, und denjenigen, die bei der Problemlösung Kreativität walten lassen müssen. Erst in einem reifen Stadium der „Büro-Adhokratie“, so wissen BAILEY und NEILSEN empirisch zu belegen, haben die Organisationsmitglieder diese Polarität internalisiert und erkennen die Vorteile eines ausgewogenen Wechsels zwischen beiden Bearbeitungsoptionen. Eine Formalisierung der Struktur sei dann, so die Autoren weiter, gar nicht mehr erforderlich, da die Experten sich je nach Anforderungen den Autoritäts- und Struktursystemen anzupassen wüßten.⁴⁷⁹⁾

Nüchtern betrachtet, scheint allerdings eine Struktur wie die der „Büro-Adhokratie“ wegen ihrer Bestimmtheit die Flexibilität der WIU eher einzugrenzen und ihr damit mehr Schaden als Nutzen zuzufügen. Sicher werden auch in der WIU gewisse Mengen an Routineaufgaben gelöst, die sogar mit zunehmendem Alter der Organisation noch anwachsen; ihre Grundstruktur wird aber, solange die WIU noch als „wissensintensiv“ bezeichnet werden kann, in den meisten Fällen die operative Adhokratie bleiben. Unter diesen Bedingungen erscheint eine professionell-bürokratische Organisation einzelner (repetitiver) Tätigkeiten unter prinzipieller Beibehaltung des adhokratischen Kontextes geeigneter, um die Produktivität zu steigern und den sozialen Streß zu mindern, als die Aufbüdung einer mehrschichtigen, komplexen Organisationsstruktur.

C. Personalmanagement

1. Wesen des Personalmanagements

Die Fähigkeit, die besten Humanressourcen zu gewinnen und beizubehalten, wird gerade in einer Wirtschaftsordnung, in der Wissen zum wichtigsten Produktionsfaktor avanciert, zur maßgeblichen Quelle von Wettbewerbsvorteilen,⁴⁸⁰⁾ weil es ausnahmslos Menschen sind, die die für Unternehmen (und Nationen) so wichtigen charakteristischen Kompetenzen aufbauen und erhalten.⁴⁸¹⁾ Zahlreiche Unternehmen haben sich deshalb bereits Leitsätze wie „Our people are our greatest asset.“ auf ihre Fahnen geschrieben, wenngleich dahingestellt bleibt, wie viele tatsächlich getreu diesem Motto handeln.⁴⁸²⁾

479) Vgl. BAILEY/NEILSEN [Bureau-Adhocracy] 706.

480) Vgl. BARTLETT/GHOSHAL [M-Form] 41; ULRICH [Resources] 132ff.

481) Vgl. ITAMI [Assets] 14.

482) Vgl. DRUCKER [Organizations] 11; ULRICH [Resources] 129.

Die WIU⁴⁸³⁾ hat keine andere Wahl: Bei ihr stellen die Menschen, die über die ihr eigene, einzigartige Expertise verfügen, den Kern der Unternehmenstätigkeit und die Grundlage des Erfolgs dar.⁴⁸⁴⁾ Ohne ausgewogene Personalführung ist in der WIU nicht mit qualitativ hochwertigen „Produktionsergebnissen“ zu rechnen.⁴⁸⁵⁾ Da „Business Idea“ und „Personnel Idea“ derart eng miteinander verwoben sind, sollte dem Management der „Produktionsfaktoren“, d.h. hier der Experten, besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.⁴⁸⁶⁾

Personalmanagement kann nach Edwin FLIPPO funktional verstanden werden als “the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.”⁴⁸⁷⁾ Auf ebenso funktionale Weise sollen die personalwirtschaftlichen Aufgabenstellungen und Gestaltungsinstrumente der WIU gegliedert werden. Obwohl zusätzlich Themen wie Personalbedarfsermittlung, -einsatz und -freistellung zum Aufgabengebiet der Personalwirtschaft gehören, beschränkt sich diese Arbeit auf die Schwerpunkte Personalbeschaffung, Personalentwicklung sowie Personalerhaltung und Leistungsstimulation unter lediglich partieller Einbeziehung jener Bereiche.⁴⁸⁸⁾

2. Personalbeschaffung

WIUs konkurrieren miteinander auf zwei entgegengesetzten Märkten. So wie auf der Output-Seite um Aufträge und Kunden gekämpft wird, besteht auf der Input-Seite ein Wettbewerb um kompetente Individuen, die das für die WIU unentbehrliche außergewöhnliche Wissen besitzen.⁴⁸⁹⁾ Wegen der besonderen Bedeutung des Personals kann die Planung und Auswahl der Experten ohne weiteres als wichtigste strategische Waffe der WIU gewertet werden. Durch Festlegung neuer Schwerpunkte hinsichtlich fachlicher Spezialisierung und Persönlichkeit der zu rekrutierenden Mitarbeiter vermag die WIU sowohl ihre externe Marktposition als auch ihre innere Funktionsweise nachhaltig zu verändern.⁴⁹⁰⁾

483) Der Schwerpunkt der Betrachtung soll hier auf die WIU mit geringer Kapitalintensität, also auf die „Geistesunternehmung“ in der Typologie EKSTEDTS, gelegt werden.

484) Vgl. ALVESSON [Management] 6; EKSTEDT [Knowledge] 26; MAISTER [Managing] xv; MAISTER [Balancing] 15; SHARMA [Interface] 113.

485) Vgl. SADLER [Leadership] 82.

486) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 51ff.

487) FLIPPO [Management] 5 (im Original kursiv).

488) Vgl. HENTZE [Personalwirtschaftslehre 1] 23.

489) Vgl. MAISTER [Managing] 189.

490) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 110f.

Neben esoterischer Expertise gehört soziale Kompetenz für die WIU zu den Hauptkriterien bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. Der Fähigkeit, sich konstruktiv in ein Team zu integrieren, fällt dabei eine außerordentlich große Bedeutung zu. Wissen, so wird angenommen, kann auch noch zu einem späteren Zeitpunkt auf die Mitarbeiter übertragen werden; die Persönlichkeitsstruktur hingegen ändert sich in den meisten Fällen, wenn überhaupt, nur geringfügig.⁴⁹¹⁾ Deshalb verfolgt die WIU eine äußerst selektive Rekrutierungsstrategie. Oft genug werden nach umfangreichen Gesprächen nur diejenigen eingestellt, von denen man erwartet, daß sie eines Tages auch in der Lage sind, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Praktika stellen in diesem Zusammenhang ein herausragendes Mittel dar, um potentielle zukünftige Mitarbeiter, die sich noch in der Ausbildung befinden, genauer kennenzulernen.⁴⁹²⁾

Um die für sie optimalen Individuen anzuwerben, ködert die WIU sowohl mit materiellen (monetären) Anreizen wie bspw. hohen Löhnen, Zusatzleistungen und Erfolgsbeteiligungen als auch mit (nicht-monetären) Versprechungen hinsichtlich Aufstiegsmöglichkeiten, Status, Mitbestimmung und Unternehmenskultur. Sie bietet dem neuen Mitarbeiter ferner ein Netzwerk an, durch das er über die Unternehmensgrenzen hinweg Kontakte knüpfen und sich einen Namen machen kann. Gleichfalls ist sie an dem bestehenden Netzwerk des Debütanten interessiert, aus dem sich ggf. neue Aufträge ergeben können.⁴⁹³⁾

Viele WIUs verfolgen die Strategie, homogene Arbeitsgruppen zu bilden. Ähnlichkeiten in der Altersstruktur sowie bei den individuellen Werdegängen, Ansichten und Persönlichkeitsmerkmalen sollen gerade in Situationen, die durch hohe Unsicherheit, fehlende Standards und unzureichende Anhaltspunkte gekennzeichnet sind, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis fördern und mithin für ein besseres Funktionieren der sozialen Beziehungen innerhalb der Unternehmung sorgen.⁴⁹⁴⁾ Diese Strategie steht allerdings im Widerspruch zu den notwendigen Bestrebungen, ständig neues, einzigartiges Wissen zu generieren. WIUs sind lernende Organisationen, die internen Widerspruch und Wettbewerb sowie Meinungsvielfalt benötigen, um bestehende Denkrichtungen in Frage zu stellen. Dieses Ziel wird aber vorwie-

491) Vgl. ALVESSON [Leadership] 192, 195; SMIGEL [Lawyer] 37.

492) Vgl. KANTER [Careers] 513; MAISTER [One-Firm] 6; STARBUCK [Success] 901, 905.

493) Vgl. ALVESSON [Management] 253; SHARMA [Interface] 105, 108f.

494) Vgl. ALVESSON [Leadership] 191f.; ALVESSON [Management] 144; 164; VAN MAANEN/KUNDA [Feelings] 87.

gend in heterogenen Gemeinschaften erreicht.⁴⁹⁵⁾ Darüber hinaus ist auch eine homogene Gruppe noch kein Garant für eine gute Arbeitsatmosphäre.⁴⁹⁶⁾

Somit kann auch der WIU empfohlen werden, Teams bis zu einem bestimmten Grad multidisziplinär zu besetzen und mit dieser Strategie bereits bei der Rekrutierung der Mitarbeiter zu beginnen. Voraussetzung für ein relativ konfliktfreies Funktionieren dieser Diversität ist allerdings das Vorhandensein einer starken, internalisierten Kultur, die die Beschäftigten funktions-, divisions- und gebietsübergreifend miteinander verbindet.⁴⁹⁷⁾

3. Personalentwicklung

Zum Gebiet der Personalentwicklung einer Organisation sind alle Aktivitäten zu rechnen, die das Ziel verfolgen, den beschäftigten Mitarbeitern Qualifikationen zu vermitteln, die sie für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben benötigen.⁴⁹⁸⁾ Dabei umfaßt die Personalentwicklung nicht nur Instrumente der Aus-, Fort- und Weiterbildung, sondern auch der individuellen Laufbahnplanung.⁴⁹⁹⁾ In entsprechender Weise ist dieser Abschnitt gegliedert: Nach einer knappen Beleuchtung der Trainingsmethoden in der WIU wird intensiv auf die innerbetriebliche Laufbahnplanung für Experten eingegangen.

a) Aus- und Weiterbildung

Der Großteil des für die WIU relevanten Fachwissens wird den Experten im Vorfeld des Berufseinstiegs auf höheren Bildungsanstalten (wie Universitäten) vermittelt. Innerhalb der WIU überwiegen zwar informelle Einarbeitungsprogramme, doch wird auf regelmäßig abgehaltene Trainings nicht verzichtet. Diese dienen dazu, neben Fachwissen vor allem die persönlichen Fähigkeiten und Führungsqualitäten der Experten zu entwickeln.⁵⁰⁰⁾ Ferner wird den Mitarbeitern dadurch die Möglichkeit geboten, innerhalb der Unternehmung Kontakte zu knüpfen und über diese neue Kommunikationskanäle zu etablieren.

Dieses Ziel wird auch mit Maßnahmen der Job-Rotation verfolgt, die den Experten durch andere Aufgabenstellungen möglicherweise neue Kollegen und Kunden bescheren und damit zur Entwicklung neuer Sichtweisen beitragen können.⁵⁰¹⁾ Derart turnusmäßige Arbeitsplatz-

495) Vgl. NONAKA/TAKEUCHI [Company] 76, 115; REIHLEN [Heterarchies] 6f.

496) Vgl. ALVESSON [Control] 23.

497) Vgl. ALVESSON [Control] 20ff., insbes. 23.

498) Vgl. HENTZE [Personalwirtschaftslehre 1] 314.

499) Vgl. KOLVENBACH [Personalentwicklung] 1546.

500) Vgl. ALVESSON [Management] 71ff.; MAISTER [One-Firm] 7; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 116f.

501) Vgl. QUINN [Enterprise] 256.

wechsel bilden sogar einen integrativen Bestandteil der Laufbahnplanung für Experten, auf die im folgenden näher eingegangen wird.

b) Laufbahnplanung

In einer ersten, recht breit gehaltenen Grunddefinition von Michael ARTHUR, Douglas HALL und Barbara LAWRENCE wird die berufliche Laufbahn (Karriere) eines Menschen bezeichnet als “evolving sequence of a person’s work experiences over time.”⁵⁰²⁾

In der **traditionellen Sichtweise** kennzeichnet diese Definition eine Folge von Positionen in einer formal definierten, bürokratischen Hierarchie. Die Karriere besteht aus formell geregelten Bewegungen von einer Position zu einer nächsthöheren, die der Logik der „Beförderung“ unterliegen.⁵⁰³⁾ Auch in manchen WIUs, vor allem in den professionellen Dienstleistungsfirmen, bildet die aus selten mehr als drei Schichten bestehende Hierarchiestruktur das Grundgerüst für diese Form der Karriere. Da regelmäßig mehr Mitarbeiter auf die unteren Hierarchieebenen angeworben als später für den Aufstieg benötigt werden, findet getreu dem Motto “up or out” ein natürlicher Ausleseprozeß statt, indem den leistungsmäßig schwächeren Beschäftigten nahegelegt wird, das Unternehmen über seine Netzwerke wie bspw. über seine Klienten oder die professionelle Vereinigung zu verlassen.⁵⁰⁴⁾

Viele WIUs bauen hingegen eine langfristige Beziehung zu ihren Mitarbeitern auf, um dadurch die Experten an sich zu binden. Aufgrund ihrer organischen Struktur vermögen sie zudem gar keine hierarchisch geprägten Laufbahnen anzubieten. Auch ist es schwierig, eine Laufbahnplanung vorzunehmen, wenn sich ein Unternehmen ständig strukturell – wie bei der Adhokratie oder der ihr ähnlichen “self-designing organization” üblich – an neue Umweltbedingungen wie geänderte Erwartungen der Kunden anpassen muß.⁵⁰⁵⁾

502) ARTHUR/HALL/LAWRENCE [Career] 8 (im Original kursiv).

503) Vgl. KANTER [Careers] 509.

504) Vgl. BENVENISTE [Organization] 45; KANTER [Giants] 310; MAISTER [Balancing] 15, 20; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 108f., 116.

505) Die Bezeichnung “self-designing organization” geht konzeptionell auf HEDBERG, NYSTROM und STARBUCK zurück. (Vgl. HEDBERG/NYSTROM/STARBUCK [Prescriptions].) Nach WEICK und BERLINGER trachtet eine solche lernende Organisation danach, “to match the variety in a changing environment with increased variety in the organization.” (WEICK/BERLINGER [Improvisation] 313.) Sie besteht wie die Adhokratie MINTZBERGS aus relativ autonomen, temporären Arbeitsgruppen, die in lockerer Weise durch Normen kontrolliert werden und eine interne Autoritätsstruktur auf der Basis gegenwärtig relevanter Expertise aufbauen. (Vgl. WEICK/BERLINGER [Improvisation] 318f.)

Karl WEICK und Lisa BERLINGER stellen ein **dynamisches Karrierekonzept** für die “self-designing organization” auf, das auch auf die WIU übertragen werden kann. Den Ausgangspunkt bildet eine Unterscheidung zwischen der objektiven und der subjektiven Karriere:

- “Objective careers are defined by a sequence of official positions, salary changes, formal statuses, and titles, all of which are publicly accessible and defined external to the person.
- Subjective careers are defined by the specific experiences individuals have in official positions. These subjective experiences reflect changing aspirations, satisfactions, self-conceptions, and attitudes toward work.”⁵⁰⁶⁾

Während die zu Beginn vorgeschlagene Grunddefinition die objektive Karriere noch problemlos abdeckt, muß sie zwecks Einbeziehung der subjektiven Karriere um die Interpretation durch das Individuum erweitert werden. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, soll Karriere in einer zweiten Arbeitsdefinition nach Douglas HALL gleichgesetzt werden mit “the individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person’s life.”⁵⁰⁷⁾

Da es in der “self-designing organization” wie in der WIU wenig hierarchisch geprägte Positionen gibt, fällt hier der subjektiven Karriere eine besondere Rolle zu. In ihr äußert sich Erfolg psychologisch maßgeblich durch Selbstverwirklichung, herausfordernde Tätigkeiten und Befriedigung bei der Arbeit und wird nicht durch die Besetzung eines anderen Postens beschrieben.⁵⁰⁸⁾ Auch in der WIU sollte somit ein Karrierepfad im wesentlichen von der Art und Weise der zu erfüllenden Aufgaben charakterisiert sein. Allan BIRD vertritt sogar die Auffassung, daß es noch nicht einmal diese wechselnden Arbeitserfahrungen sind, die den Reiz einer Karriere ausmachen, sondern vielmehr das akquirierte Wissen als Folge dieser Arbeitserfahrungen. Deshalb definiert er Karrieren neu als “accumulations of information and knowledge embodied in skills, expertise, and relationship networks acquired through an evolving sequence of work experiences over time.”⁵⁰⁹⁾

Diese Sichtweise eignet sich insbesondere für die spezielle Situation der WIU. Mit ihr gelingt es, das größtenteils an hierarchische Positionen gebundene, herkömmliche durch ein den

506) WEICK/BERLINGER [Improvisation] 320f. (im Original ohne Spiegelstriche).

VAN MAANEN und SCHEIN unterscheiden in ähnlicher Weise eine externe und eine interne Karriereperspektive. (Vgl. VAN MAANEN/SCHEIN [Development] 45 sowie VAN MAANEN [Promise] 9.)

507) HALL, D. [Careers] 4 (im Original kursiv).

508) Vgl. WEICK/BERLINGER [Improvisation] 321f.

509) BIRD [Careers] 326.

Belangen der WIU gerechter werdendes **organisches Karrierekonzept** zu ersetzen. Richten nämlich Individuen ihre Laufbahn am Erwerb neuen Wissens aus, verlieren vertikal ausgelegte Karriereambitionen an Bedeutung gegenüber lateralen Bewegungen. Als (subjektiver) Karriereschritt würde dementsprechend schon die Übernahme immer anspruchsvollerer, wichtigerer oder lohnenswerterer Aufgaben gelten, deren Bearbeitung außergewöhnliches Wissen verlangt. Eine solche Karrierestruktur beruht somit auf esoterischen Fähigkeiten, die sich letztlich für den Experten in seinem Ruf als gesellschaftlich anerkannten Spezialisten niederschlagen.⁵¹⁰⁾

Damit trägt ein derartiges Konzept indirekt dazu bei, die organisationale Wissensbasis zu erhöhen.⁵¹¹⁾ Es ist eng verbunden mit dem sog. "skill-based approach", einem sich auf die individuellen Fähigkeiten stützenden Ansatz des Personalmanagements, der sich vor allem für Wissensarbeiter und WIUs eignet.⁵¹²⁾ Maßnahmen der Personalentwicklung rücken in den Vordergrund, weil nur derjenige belohnt wird, der besondere Fähigkeiten beherrscht. Dazu gehören insbesondere auch Managementkompetenzen, die bei der Führung der WIU erforderlich werden. „Beförderungen“ auf neue Aufgaben (inkl. administrativer Prägung) sind in dieser Sichtweise unter Umständen bedeutungsvoller als Aufstiege auf ein neues Hierarchieniveau.⁵¹³⁾ Insofern weist der "skill-based approach" einige Parallelen zu Programmen der Job-Rotation auf, allerdings mit dem Unterschied, daß Arbeitsplatzwechsel an sich schon als Karriere gewertet werden. Deshalb muß sich auch das Kompensationssystem diesen neuen Anforderungen anpassen.⁵¹⁴⁾

So ist für die WIU ein „Spiralkarrierekonzept“ denkbar, in dem die Experten (mit wachsender Entlohnung) von einem Projekt aufs nächste wechseln, zeitweise auf Basis ihrer Kompetenz die Leitung eines Projektteams übernehmen und ggf. tatsächlich einen der wenigen hierarchisch höheren Posten besetzen. Die Betonung der Weiterbildung steht jedoch eindeutig im Vordergrund, und das muß dem Mitarbeiter permanent verdeutlicht werden. Um aufgrund der ständig wechselnden Aufgaben keine Entfremdung gegenüber der Arbeit aufkommen zu lassen, sollte der Experte außerdem dazu bewogen werden, nach seiner Identifikationsquelle

510) Vgl. KANTER [Giants] 309f.; KANTER [Careers] 510f.

Symbolisch für diese Entwicklung von vertikalen zu lateralen Karrieresprüngen verwendet KANTER den äußerst einprägsamen Titel "From Climbing to Hopping". (Siehe KANTER [Giants] 298.)

511) Vgl. hierzu BIRD [Careers] 327ff., insbes. 333-335.

512) Vgl. LAWLER/LEDFOED [Approach] 389.

513) Vgl. HALL, D. [Routines] 154; LAWLER/LEDFOED [Approach] 385ff.

514) Vgl. WEICK/BERLINGER [Improvisation] 322.

Einzelheiten über das wissensbasierte Kompensationssystem vermittelt der nachfolgende Abschn. 4.a).

nur im Kontext bislang besetzter sowie zukünftig angestrebter Rollen zu suchen und seine derzeitige Position lediglich als Mittel, nicht als Endzweck anzusehen.⁵¹⁵⁾

4. Personalerhaltung und Leistungsstimulation

Experten sind teure Arbeitskräfte. Ihnen ist bekannt, daß sie den Hauptproduktionsfaktor der WIU darstellen, so daß sich diese günstige Ausgangsposition in ihren Gehaltsvorstellungen widerspiegelt. Die WIU ist bereit, den Preis dafür zu zahlen, stellt aber im Gegenzug hohe Anforderungen an sie. Sie verlangt von ihnen die Bereitschaft, besonders vor dem Ablauf von Projekten Überstunden einzulegen, um die von den Kunden oder ihr selbst gesetzten Fristen zu erfüllen. Sie fordert weiter, wegen der Außenwirkung eine den Kunden gegenüber zuvorkommende, freundliche und sogar fröhliche Art an den Tag zu legen, obwohl die häufigen Arbeitsplatzwechsel, verbunden mit der beträchtlichen Aufgabenunsicherheit, ein solches Verhalten nicht gerade begünstigen.⁵¹⁶⁾

Aus diesem Grunde muß das Management der WIU Anreize schaffen, die die Experten zur Leistung anspornen und – noch viel grundlegender – an das Unternehmen binden. Wie hinsichtlich der Anreizsysteme zu zeigen sein wird, reichen materielle Stimuli selten aus. Auf der Seite der immateriellen Anreize fällt deshalb der Personalführung eine tragende Rolle zu. Andererseits müssen auch Kontrollmechanismen geschaffen werden, mit denen sich die Leistungen der Experten überwachen lassen. Mit der Diskussion dieser drei Führungsvariablen wird dieses personalwirtschaftliche Kapitel beendet.

a) *Das Anreizsystem*

Anreize lassen sich in materielle und immaterielle Anreize unterteilen:⁵¹⁷⁾

- **Materielle** (oder monetäre) Anreize umfassen fixe und variable Entgelte, Kapital- und Gewinnbeteiligungen, betriebliche Sozialleistungen, Zulagen und ähnliches.
- **Immaterielle** (oder nichtmonetäre) Anreize hingegen gliedern sich in
 - soziale Anreize (wie Gruppenmitgliedschaft und Betriebsklima),
 - Anreize, die von der Arbeit ausgehen (wie Arbeitsinhalt und -bedingungen),
 - Karriereanreize (wie Möglichkeiten der Qualifizierung und des Aufstiegs) sowie

515) Vgl. KANTER [Giants] 310; WEICK/BERLINGER [Improvisation] 323.

516) Vgl. ALVESSON [Management] 189ff.; DEETZ [Formations] 15; MAISTER [One-Firm] 5.

517) Vgl. BECKER [Anreizsysteme] 38; EVERS [Incentives] 558f.; HENTZE [Personalwirtschaftslehre 2] 64ff.

- Anreize des organisationalen Umfelds (wie Image der Firma, ihrer Branche oder der geographischen Umgebung).

Für die **materielle Entlohnung** kann die WIU eine Reihe von Grundlagen heranziehen. Zum einen böte sich die Möglichkeit, die Experten nach ihrer jeweils aktuellen Position in der Unternehmenshierarchie zu vergüten. Vorteilhaft ist bei diesem System eine gute interne wie externe Vergleichbarkeit. Allerdings wird in der Regel weder die innerbetriebliche Weiterbildung noch eine Ausweitung des Interesses auf andere Spezialgebiete gefördert, weil die Beschäftigten nicht als Individuen, sondern als Stelleninhaber behandelt werden.⁵¹⁸⁾

Vor dem Hintergrund, daß sich WIUs zumeist durch eine organische Struktur mit äußerst flacher Hierarchie auszeichnen, stellt die vollständig egalitäre Bezahlung eine beachtenswerte Alternative zur Positionsvergütung dar.⁵¹⁹⁾ Sie führt zwar positiverweise zu einer Verminderung des internen Konkurrenzdrucks, spornet aber nicht gerade zur Weiterbildung an. Außerdem wird bei keinem der bisher genannten Systeme der Kunde in die Bewertung einbezogen.

Dieses kann mittels einer leistungsorientierten Arbeitsgruppenvergütung verändert werden. Die WIU besteht aus einer Reihe temporärer Projektteams, in denen das Wissen jedes Mitglieds bedeutsam ist. Eine Entlohnung könnte somit innerhalb jedes Teams gleichmäßig auf Grundlage der Kundenzufriedenheit erfolgen. Der interne Leistungswettbewerb kann mit dieser Methode nicht nur weitgehend beseitigt, sondern sogar ins Gegenteil gekehrt werden. Eine Bezahlung auf Basis der Leistungsfähigkeit des Teams sorgt insbesondere für eine Ausweitung der innerbetrieblichen Kooperation; zur Aneignung neuer Expertise spornet sie allerdings ebenfalls nur in begrenztem Maße an.⁵²⁰⁾

Dafür kann ein Entlohnungssystem sorgen, das sich nach der individuellen Wissensbasis richtet. Ein Vergütungssystem auf der Basis von Kompetenzen stellt die persönliche Weiterbildung in den Vordergrund, fördert die Bereitschaft, Informationen weiterzugeben, und erhöht dadurch die organisationale Wissensbasis. Für lernende Organisationen scheint sich dieser Ansatz demnach hervorragend zu eignen. Er hat zudem durch den Rückgang der internen Spezialisierung eine deutliche Flexibilitätssteigerung der Gesamtorganisation zur Folge. Problematisch bei diesem Belohnungssystem ist allerdings die Bestimmung des „Wertes“ einer bestimmten Fähigkeit. Ferner können sich kurzfristig die Arbeitskosten erhöhen, da es im

518) Vgl. LAWLER [Reward] 183.

519) Vgl. STARBUCK [Success] 906.

Idealfall keine Höchstgrenzen für die Anzahl der in einer Gehaltsebene beschäftigten Experten gibt. Langfristig wird dieser Nachteil jedoch durch die erhöhte Anpassungsfähigkeit sowie die Option, Gehälter genauer staffeln zu können, ausgeglichen.⁵²¹⁾

In jedem Fall sollte der Markt das interne Belohnungssystem beeinflussen. Möglich wird das durch die Einbeziehung von Provisionen, die entweder die Kundenzufriedenheit oder den dem Kunden in Rechnung gestellten Betrag oder aber eine Kombination aus beiden zur Grundlage haben können. Insofern kann der WIU empfohlen werden, ein Grundgehalt auf Basis der erworbenen Kenntnisse durch gesonderte, von der Leistung des Teams abhängige und für jedes Teammitglied gleichwertige Provisionszulagen zu komplettieren.

Unabhängig von der gewählten Basis zahlt die WIU den Experten im allgemeinen hohe Gehälter. Darüber hinaus versucht sie, die für sie wichtigen Mitarbeiter durch Angebote von Beteiligungen an sich zu binden. Als „Partner“ werden die Experten aufgrund ihrer Eigentumsrechte an Leitung und Gewinn der WIU beteiligt und engagieren sich daher in weitaus stärkerem Maße für die Unternehmung. Gerade vor dem Hintergrund drohender personeller Abwanderung ist eine derartige Bindung an die Unternehmung überaus wirkungsvoll.⁵²²⁾

Nicht zu unterschätzen sind die Wirkungen **immaterieller Anreize**. Viele Experten kennen, daß die Natur der Arbeit (anregend, herausfordernd, dynamisch) für sie einen mindestens ebenso hohen Stellenwert einnimmt wie eine angemessene Entlohnung.⁵²³⁾ Verstärkt wird diese Befriedigung durch eine ansprechende Unternehmenskultur. Sie ist Bestandteil der von Elda BONORA und Øivind REVANG mit „sozialbasiert“⁵²⁴⁾ betitelten Austrittsbarrieren, zu denen auch die sozialen Bindungen innerhalb der Unternehmung gehören, die maßgeblich von den Gründern und späteren Geschäftsführern geprägt und beeinflusst werden. Auf diese Führungsstrategien wird im folgenden genauer eingegangen.

520) Vgl. MAISTER [One-Firm] 9; MOHRMANN/COHEN/MOHRMANN [Organizations] 230; STARBUCK [Success] 900.

521) Vgl. INGRAM [Pay] 138; KANTER [Careers] 514; LAWLER [Design] 132; LAWLER [Reward] 183; LAWLER/LEDFOURD [Approach] 385f., 390.

522) Vgl. BONORA/REVANG [Framework] 206.

523) Vgl. ALVESSON [Management] 191, 198; DEETZ [Formations] 14.

524) BONORA/REVANG [Framework] 207: im Orig. „social-based“, vgl. ausführlich dazu 207ff.

b) *Personalführung*

Personalführung wird im allgemeinen verstanden als ein „Prozeß zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung eines Gruppenmitglieds durch ein anderes (oder mehrere andere)“,⁵²⁵⁾ der kommunikativ auf Basis der Interaktion zwischen Führer und Geführtem erfolgt.⁵²⁶⁾

Die Führungspersonen einer WIU sollten im Idealfall Managementfähigkeiten und fachliche Kompetenzen auf sich vereinigen.⁵²⁷⁾ Persönlichkeitsstarke Gründer junger, erfolgreicher Unternehmen verfügen in der Regel über diese duale Expertise. Wenn sie klare Ziele vor Augen haben und in der Lage sind, eindeutige und sinnvolle Entscheidungen schnell zu treffen, genießen sie das volle Vertrauen der Belegschaft, weil sie für Stabilität im Inneren sorgen, die für die Lösung komplexer und unsicherer Aufgaben benötigt wird.⁵²⁸⁾ Sie prägen die Unternehmung derart stark, daß sich auf der Grundlage ihrer Überzeugungen die spätere Organisationskultur entwickelt.⁵²⁹⁾ Diese Sichtweise bezieht sich in der Hauptsache auf Mitglieder des Top-Managements, die einen weitreichenden Einfluß auf die Kultur ausüben.⁵³⁰⁾

Mats ALVESSON versucht hingegen, das Phänomen Führung auf alle Ebenen auszudehnen. Er versteht Führung nicht als Ursprung, sondern als Resultat des kulturellen Kontexts und löst damit die Befähigung zu führen von der in der Organisation innegehaltenen hierarchischen Position: “Leaders are normally better understood as ‘transmitters’ rather than ‘masters’ of culture.”⁵³¹⁾ Allgemein differenziert ALVESSON drei **Führungsdimensionen**, die beim Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können:⁵³²⁾ (Siehe auch Abb. 8.)

525) HENTZE [Personalwirtschaftslehre 2] 181.

526) Vgl. HENTZE [Personalwirtschaftslehre 2] 181.

527) Vgl. SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 64.

528) Vgl. OUCHI [Theory] 211.

529) Vgl. ALVESSON [Management] 167f.; SCHEIN [Founder] 13ff.

530) Vgl. ALVESSON [Leadership] 186.

531) ALVESSON [Leadership] 208; siehe diesbezüglich auch 186f.

532) Vgl. ALVESSON [Leadership] 198f.

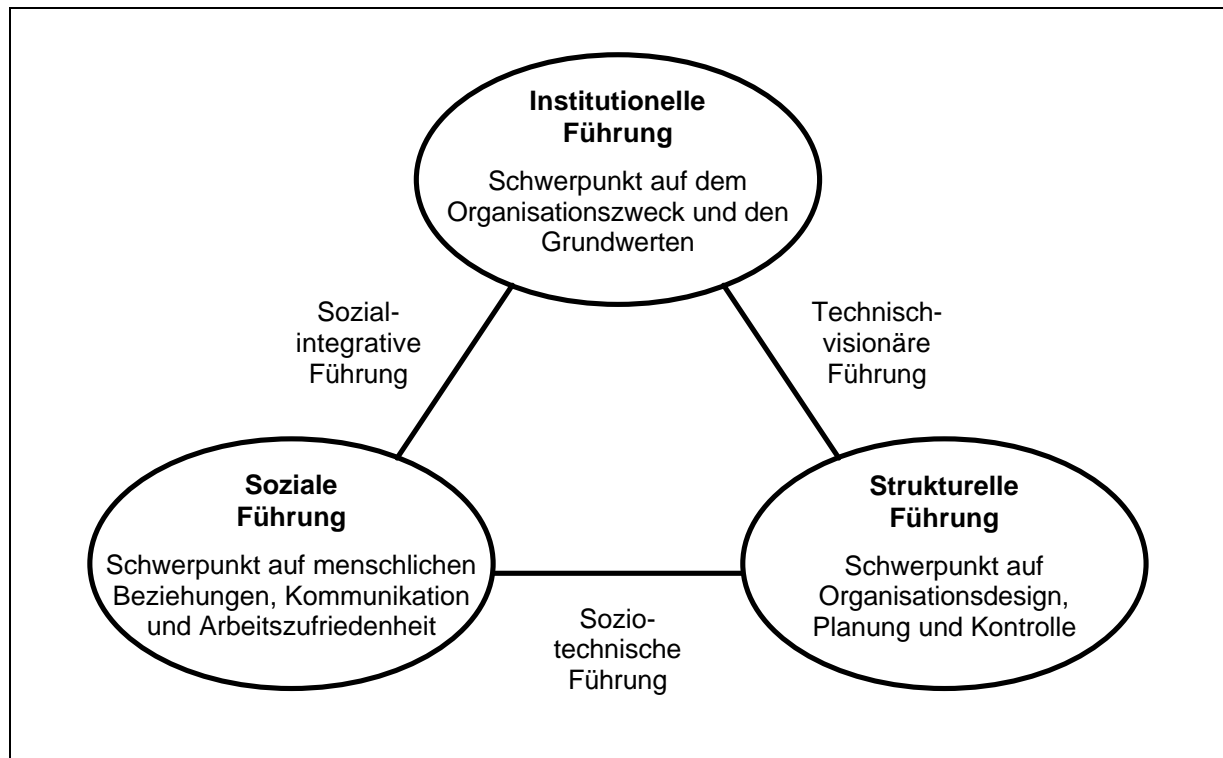


Abb. 8: Führungsdimensionen.

Quelle: ALVESSON [Leadership] 199, graphische Vereinigung zweier Diagramme, Übersetzung des Verfassers.

- **Institutionelle Führung.** Hier wendet der Führer Maßnahmen an, die sich aus dem Zweck und den grundlegenden Werten der Organisation entwickeln lassen.
- **Soziale Führung.** Hier legt der Führer Wert auf die zwischenmenschlichen Beziehungen, das Kommunikationsverhalten und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.
- **Strukturelle Führung.** Hier nutzt der Führer die Mittel der Planung, der Kontrolle und der strukturellen Gestaltung, um die Mitarbeiter im Sinne der Organisationsziele zu beeinflussen.

Der Mischtyp aus hauptsächlich institutionaler und sozialer Führung wird von ALVESSON „sozial-integrativ“ genannt.⁵³³⁾ Dieser Managementstil eignet sich optimal für den Organisationstyp der WIU. Erstens stehen strukturelle Führungsmittel der WIU aufgrund ihrer organischen Struktur kaum zur Verfügung, zweitens muß es Ziel sein, die Experten über soziale Aktivitäten an die Firma zu binden, und drittens bringen zahlreiche WIUs eigene, starke Kulturen hervor, weil sie in den Augen der Mitarbeiter nicht nur Arbeitgeber, sondern Institutionen

533) ALVESSON [Leadership] 198: im Orig. “social integrative” (ohne fette Hervorhebung). Die beiden anderen hybriden Managementstile können Abb. 8 entnommen werden.

sind.⁵³⁴⁾ Sozial-integratives Management muß deshalb darauf ausgelegt sein, den operativen Einheiten eine gemeinsame Richtung vorzugeben und Maßnahmen zu ergreifen, die zur stärkeren Identifizierung mit der Unternehmung beitragen und sowohl in den Untereinheiten, als auch innerhalb der gesamten Organisation ein konfliktfreies, sozial-kohäsives Arbeitsklima bewirken. Gleichzeitig soll es negative Reaktionen auf eine zu hohe Arbeitsbelastung neutralisieren.⁵³⁵⁾

Ein sozial-integrativer Managementstil trägt auch zum Aufbau internen Sozialkapitals bei, das in der Beziehung zwischen den Wissensarbeitern und ihrer Firma verankert ist. Es repräsentiert die Art und Weise, wie sich Anforderungen und Erwartungen sowie bestehende Kommunikationskanäle und soziale Normen auf das Verhältnis zwischen der WIU und ihrer Hauptressource, der Experten, auswirken. Es ist (wie andere Kapitalformen) produktiv, erleichtert die Erreichung gesetzter Ziele und verändert nur dann seine Qualität, wenn eine große Gruppe Mitarbeiter gleichzeitig die Unternehmung verläßt. Solche Ereignisse versucht es jedoch gerade zu verhindern.⁵³⁶⁾

Grundsätzlich unterscheidet ALVESSON vier **Funktionen** der sozial-integrativen Führung, die insbesondere für das mittlere Management einer WIU, also für die Leiter von Projektteams und ggf. Filialen, von Bedeutung sind.⁵³⁷⁾

(1) Wahrung der Organisationsgrenzen.

Es ist die Aufgabe des Managements, die Grenzen zwischen der WIU und ihren Klienten abzustecken und den Experten deutlich zu machen, wohin sie gehören. Ein freundschaftlicher und langfristiger Kontakt zum Kunden ist durchaus wünschenswert, sollte aber stets im Auftrag der WIU erfolgen. Der betreffende Team- oder Filialleiter hat darauf zu achten, daß sich die Kundenkontakte seiner Mitarbeiter nicht ungewöhnlich intensivieren; insbesondere liegt es in seinem Verantwortungsbereich, Maßnahmen zu ergreifen, die die Experten an die Firma binden.

(2) Unterstützung und Beratung der Mitarbeiter.

Der Manager ist dazu da, den Experten fachlich, sozial und moralisch zu unterstützen. Er schlüpft in die Rolle eines Coachs und ist damit Trainer und Betreuer in einer Person. Coa

534) Vgl. ALVESSON [Management] 175ff.; ALVESSON [Leadership] 197ff.

535) Vgl. ALVESSON [Leadership] 200.

536) Vgl. BONORA/REVANG [Framework] 209f.

537) Vgl. ALVESSON [Management] 179ff.; ALVESSON [Leadership] 201ff.

ching⁵³⁸⁾ ist ein kontinuierlicher Prozeß und beinhaltet neben Anerkennung, Würdigung und konstruktivem Feedback auch den Ansporn zu neuen Leistungen. Ein guter Coach sorgt für Harmonie und Leistungsbereitschaft innerhalb seines Teams, moderiert Diskussionen und stellt sich hinter die gemeinsam getroffenen Entscheidungen. Er verfolgt die Entwicklung der Projekte und bietet bei Engpässen oder Problemen seine Hilfe an. Darüber hinaus ist es der Coach, der die Teammitglieder anlernt und ihnen so sein (stillschweigendes) Wissen weitervermittelt.⁵³⁹⁾ Grundvoraussetzung des Coaching ist ein bekundetes und ehrliches Interesse an den Mitarbeitern.⁵⁴⁰⁾

(3) Förderung des sozialen Zusammenhalts.

Die Manager haben für eine gute Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Sie sollten über die gewöhnliche Arbeitszeit hinaus für ihre Mitarbeiter ansprechbar sein und eine positive und engagierte Grundeinstellung zu Arbeit, Firma, Belegschaft und Umfeld an den Tag legen. Soziale Aktivitäten auch außerhalb der Arbeitszeit fördern die Kameradschaft und die Identifikation mit der Unternehmung und reduzieren das Konfliktpotential, da die Mitarbeiter sich fernab der üblichen Geschäftstätigkeit kennenlernen können und etwaige hierarchische Unterschiede keine Rolle spielen.⁵⁴¹⁾ Das Management sollte in diesem Zusammenhang darauf bedacht sein, die Mitarbeiter als Gruppe und nicht als Individuen zu führen.⁵⁴²⁾

(4) Aufbau von Engagement für das Unternehmen.

Die Experten bleiben der WIU treu, falls sie mit Stolz und Begeisterung hinter ihr stehen. Dementsprechend sollten die Manager die positiven Eigenschaften der Unternehmung kontinuierlich in den Vordergrund stellen und in diesem Zusammenhang vor allem auf die symbolische Bedeutung ihrer Führungsmaßnahmen achten. Je nach Art der Übermittlung kann z.B. die Mitteilung einer getroffenen Entscheidung Unterstützung und Engagement hervorrufen oder abschrecken und entfremden.⁵⁴³⁾ Wenn das Management in der Lage ist, den Experten unterschwellig durch Erzählungen und Handlungen klarzumachen, daß es sich lohnt, für die Unternehmung zu arbeiten, werden die unter Punkt (1) angedeuteten Überwachungsmaßnahmen zur Verhinderung des Personalverlustes zweitrangig. So nehmen Handlungsweisen, mit

538) Der Begriff "Coaching" leitet sich aus dem Spitzensport ab und kennzeichnet die Beziehung zwischen dem Athleten und seinem "Coach", der nicht nur Trainer, sondern auch Berater, Pate, Führer und Gefährte ist. (Vgl. hierzu ausführlich BAUER [Coaching] 200ff.)

539) Vgl. MAISTER [Managing] 157f.; 210ff.; SVEIBY/LLOYD [Knowhow] 91.

540) Vgl. ALVESSON [Leadership] 190; OUCHI [Theory] 195.

541) Vgl. ALVESSON [Leadership] 191; OUCHI [Theory] 80.

542) Vgl. BERG [Management] 565f.

denen den Wissensarbeitern symbolisch das Vertrauen ausgesprochen wird, an Bedeutung zu. Die uneingeschränkte Verbreitung von hochaktuellen und z.T. vertraulichen Informationen an alle Experten bewirkt z.B., daß sich die Empfänger zum dynamischen Zentrum der WIU gehörig fühlen, was seinerseits das Selbstwertgefühl und die Arbeitsmotivation erhöht.⁵⁴⁴⁾

Nach Bo HEDBERG führt der ideale Manager der WIU seine Unternehmung (oder eine Teileinheit dieser) zusammenfassend auf drei Arten:⁵⁴⁵⁾

- durch ein “management of meaning”, also durch die Entwicklung außergewöhnlicher Ideen,⁵⁴⁶⁾
- durch ein “management of learning”, mit Hilfe dessen das Wissen beibehalten, verteilt und entwickelt wird, und
- durch ein “management of action”, das das Wissen in vermarktungsfähige Produkte umwandelt und alle unternehmerischen Handlungen auf die geteilte Vision ausrichtet.

Im günstigsten Fall wird er durch eine etablierte Unternehmenskultur unterstützt, die ihrerseits Kontrollfunktionen übernehmen kann. Mit der Mitarbeiterkontrolle beschäftigt sich der folgende Unterabschnitt.

c) *Personalkontrolle*

Personalkontrolle soll hier verstanden werden als direkte Einflußnahme auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern mit dem Ziel, es auf die gemeinsame Organisationsidentität auszurichten.⁵⁴⁷⁾ Direkte Kontrollmaßnahmen sind in der WIU kaum durchzuführen, weil die Experten zu stark spezialisiert sind, die Arbeit selten im eigenen Hause stattfindet, externe Kontrollinstanzen wie professionelle Vereinigungen großen Einfluß ausüben und es an allgemeingültigen Standards für das Ergebnis des „Produktionsprozesses“ mangelt.⁵⁴⁸⁾ Projektteams sollten sich aus diesem Grunde selbst überwachen dürfen.⁵⁴⁹⁾ Im Rahmen indirekter Kontrollmaßnahmen ist daher vorrangig eine starke Unternehmenskultur zu nennen, die die

543) Für einen einführenden Überblick bzgl. der Problematik symbolischer Führung vgl. WEIBLER [Führung] 2015ff.

544) Vgl. ALVESSON [Management] 163.

545) Vgl. HEDBERG [Summary] 295f.

546) Vgl. zum “management of meaning” vertiefend SMIRCHICH/MORGAN [Leadership] 257ff., insbes. 261ff.

547) Vgl. ALVESSON [Control] 5; KASPER [Kontrolle] 1359.

548) Vgl. DEETZ [Formations] 6.

549) Vgl. MILLS/HALL/LEIDCKER/MARGULIES [Flexiform] 121.

Mitarbeiter über die geteilten internalisierten Wertvorstellungen quasi von innen heraus kontrolliert.⁵⁵⁰⁾

Tatsächlich zielen Konzepte der Organisationskultur „letztlich auf eine *innere Kontrolle der Mitarbeiter* ab“.⁵⁵¹⁾ Diese impliziert, „daß sich eine Person durch internalisierte Normen und Werte, durch Aneignung geltender Deutungsmuster oder Paradigmen und Entwicklung systemseitig geforderter Qualifikationen oder Kompetenzen selbständig steuert, also externer Beeinflussungsmaßnahmen nicht (mehr) bedarf.“⁵⁵²⁾

Vor diesem Hintergrund schlägt Mats ALVESSON für die WIU kulturell-ideologische Kontrollformen vor.⁵⁵³⁾ Der adhokratische Charakter, die fragmentierten und dezentralisierten Arbeitsprozesse sowie die Macht der Mitarbeiter sind einige Eigenschaften der WIU, die ein solches Kontrollsystem nahelegen.⁵⁵⁴⁾ Freilich kann sich der Manager auch bei kulturell-ideologischer Kontrolle nicht seiner grundlegenden Überwachungsfunktion entziehen; die Organisationskultur, die so stark ausgeprägt und internalisiert sein sollte, daß sie die Mitarbeiter in ihrem Verhalten hinreichend beeinflußt, stellt jedoch einen wichtigen Ausgangspunkt für die Personalkontrolle dar, weil sie auf die Mitarbeiter wirkt, *bevor* diese im Arbeitsprozeß (nach traditionellen Maßstäben kontrollierbare) Ergebnisse erzielen.⁵⁵⁵⁾

Es kann nun kontrovers diskutiert werden, inwiefern eine starke kulturelle Kontrolle möglicherweise die Innovationsbereitschaft der WIU untergräbt. Verweisend auf Kap. A dieses Teils kann jedoch argumentiert werden, daß sich eine Unternehmenskultur, die durch ihre Wertorientierung zur Hinterfragung bestehender Wissensstrukturen und Routinen auffordert, auf die Kreativität der Beschäftigten durchaus nicht eindämmend, sondern im Gegenteil fördernd auswirken kann. Um die Gesamtstrategie nicht aus dem Auge zu verlieren, bedarf es der kollektiven Entwicklung einer Vision, die in einem kulturell-ideologischen Wegweiser wie bspw. dem oben beschriebenen Geschäftskonzept ihren Niederschlag finden kann, der den Experten sowohl langfristig zielsetzend die Richtung weist, als auch kurzfristig bei komplexen Problemen als Orientierungshilfe dient. Derart generelle Richtlinien sollten den Mitarbeitern aller WIUs zur Verfügung stehen.

550) Vgl. DEETZ [Formations] 7.

551) KASPER [Kontrolle] 1365 (kursive Hervorhebung entstammt dem Original).

552) TÜRK [Personalführung] 133.

553) Vgl. ALVESSON [Control] 3ff.

554) Vgl. ALVESSON [Control] 33ff.

555) Vgl. ALVESSON [Control] 37.

VI. Rückblick und Ausblick

A. Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Bedeutungswachstum der WIU geht einher mit der vor allem in den industrialisierten Ländern der Welt beobachtbaren Entwicklung zur Wissensgesellschaft. Bei der WIU handelt es sich um eine Organisation, deren wichtigster Produktionsfaktor einzigartiges Wissen ist. Da dieses Wissen kontinuierlich hinterfragt, ggf. verlernt und mit Hilfe von Kreativitätstechniken erneuert werden muß, ist die WIU zudem eine lernende Organisation.

Das Management der WIU verlangt die Beachtung einer Reihe von Besonderheiten: Das Vorhandensein einer starken Unternehmenskultur in Verbindung mit einem sozial-integrativen Managementstil ist überaus wünschenswert, weil es positive Auswirkungen auf die Personalerhaltung sowie die Leistungsstimulation hat. Strukturell wird (alleine aufgrund der Autonomiebestrebungen der Experten) die Übernahme adhokratischer Elemente empfohlen, wenngleich in lediglich dynamischer Hinsicht auch ein gewisser Grad an bürokratischer Stabilität für die organisationale Verankerung des meist in den Köpfen der Menschen gespeicherten Wissens förderlich sein kann. Ebenso organisch wie die Organisationsstruktur der WIU ist die Laufbahn eines Experten zu gestalten. Laterale Karrieresprünge müssen einen mindestens gleichwertigen Stellenwert besitzen wie vertikale Beförderungen entlang der ansonsten flachen Hierarchie. Schließlich muß das Management der WIU die Mitarbeiter permanent zur Entwicklung neuen Wissens antreiben, da nur ungewöhnliche Expertise das Fundament für Wettbewerbsvorteile legen kann.

B. Die Zukunft der wissensintensiven Unternehmung

William STARBUCK identifiziert vier Entwicklungstrends einer WIU, die allesamt eine Abnahme der Wissensintensität zur Folge haben:⁵⁵⁶⁾

- 1) Das Wachstum der WIU wird gemeinhin begleitet von einer Abnahme der Spezialisierung. Die Experten erweitern ihr Wissensgebiet, weil sie die ihnen ursprünglich eigenen Wahrnehmungsfiler ablegen und soziale und technologische Veränderungen als Angebote des Einstiegs in neue Geschäftsfelder begreifen. Gleichfalls wird seitens der WIU versucht, die Experten von Verwaltungsaufgaben zu befreien, um ihre Expertise

556) Vgl. STARBUCK [Learning] 737f.

besser ausnutzen, d.h. den Kunden in Rechnung stellen zu können. Aus diesem Grunde nimmt die Anzahl der in den administrativen Unterstützungseinheiten beschäftigten Mitarbeiter zu, und die WIU-Definition müßte extrem erweitert werden, um das Kriterium der Wissensintensität zu bewahren.

- 2) Physisches Kapital ersetzt in erfolgreichen WIUs eine Reihe von Tätigkeiten der Experten. Datenbanken, Technologien und Expertensysteme,⁵⁵⁷⁾ die der Wissensspeicherung dienen, bringen eine Rationalisierung und Routinisierung der Arbeitsvorgänge mit sich und führen auf lange Sicht zu einer Abnahme der Wissensintensität.
- 3) Je mehr sich Wissen verbreitet, desto weniger läßt sich mit ihm verdienen. Nur mit esoterischer, nicht imitierter Expertise hat die WIU eine Monopolstellung. Verbreitet sich jedoch ihr Wissen, indem sich z.B. ein ehemaliger Angestellter selbständig macht, wird ihre Vormachtstellung ausgehöhlt. Gerade im wissensbasierten Wettbewerb können kleine Firmen durchaus mit großen konkurrieren und schnell wachsen. Da kein Wissen hundertprozentig geschützt werden kann, muß ständig neue einzigartige Expertise entwickelt werden, um eine Abnahme der Wissensintensität zu verhindern.
- 4) Es ist zu beobachten, daß gewisse wissensintensive Produkte auch dann von Kunden nachgefragt werden, wenn der Nutzen für sie objektiv betrachtet eher zweifelhaft ist. Solange die angewandten Methoden selten anzutreffen sind, das ihnen zugrundeliegende Wissen also esoterisch ist, sind derartige Tätigkeitsbereiche stabil, weil es immer Menschen und Organisationen gibt, die bei der Lösung von Problemen Hilfe benötigen, auch wenn es de facto überhaupt keine Lösung gibt. Instabil werden solche WIU-Typen dann, wenn sich Veränderungen in der Nachfrage ergeben oder effektive Ersatzlösungen angeboten werden. Die Wissensintensität nimmt in einem solchen Fall schlagartig ab.

Die WIU kann derartigen Strömungen mit Hilfe der oben angesprochenen Aktionsparameter Unternehmenskultur, Organisationsstruktur und Personalmanagement zwar entgegenwirken, ganz verhindern können wird sie eine Abnahme der Wissensintensität jedoch nicht. Zu stark sind in der Regel die Bestrebungen, die entwickelte einzigartige Expertise ergebnisorientiert auszubeuten und einige besonders profitable Lösungsmethoden zu standardisieren. In

557) Bei Expertensystemen, einem Teilgebiet der künstlichen Intelligenz, handelt es sich um wissensbasierte Informationssysteme, die spezialisiertes Wissen bereitstellen und automatisch in der Lage sind, in einem

diesen Fällen bürokratisiert die WIU: Aus der adhokratischen Struktur entspringen bürokratische Elemente, die besser als organische geeignet sind, Routineprozesse zu koordinieren.

Häufig ist das der Werdegang junger Unternehmen. Aus überlegener Expertise heraus entstehen erfolgreiche Produkte und Lösungskonzepte, die mehr oder weniger standardisiert auf dem Markt angeboten werden. Mit den so erwirtschafteten Gewinnen können und müssen aber sodann Aktivitäten im Bereich der Forschung und Entwicklung finanziert werden, um durch die Errichtung sog. dynamischer Marktschranken die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber potentiellen, meist imitatorisch tätigen Konkurrenten zu wahren.⁵⁵⁸⁾ Hier zeigen sich am deutlichsten Parallelen zu anderen Unternehmensarten, die im nachfolgenden letzten Kapitel dieser Arbeit kurz beleuchtet werden.

C. Implikationen für das Management anderer Unternehmensarten

Viele WIUs sind mit Unternehmen zu vergleichen, die sich in ihrer innovativen Gründungs- oder Expansionsphase befinden. Auf Basis einzigartiger Ideen liegen außergewöhnliche Problemlösungskonzepte vor, für die der Markt bereit ist, einen hohen Preis zu bezahlen. Der Anteil der Experten ist hoch, da auch ein gerade gegründetes Unternehmen überwiegend aus Personen besteht, die – wie die Gründer selbst – „vom Fach“ sind.

Werden allerdings die einzigartigen Kenntnisse ausgenutzt, indem sie z.B. in Kapitalgüter implementiert und auf dem Markt angeboten werden, enden die Parallelen. Zwar setzen auch WIUs ihre Kenntnisse effizient am Markt um, bei ihnen nimmt jedoch das Wissen im Vergleich zu den übrigen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital immer noch einen herausragenden Stellenwert ein.

Auf der anderen Seite sollten gerade im Hinblick auf das Bedeutungswachstum des Wissens in unserer heutigen Zeit auch andere Unternehmensarten nach den Maßstäben der WIU geführt werden. Es ist zu beobachten, daß Menschen, die besonderes leisten, als Input-Faktoren in der Produktion immer wichtiger werden, da standardisierte Arbeitsabläufe auch von Maschinen übernommen werden können. Insofern muß diese Gattung Humanressourcen verstärkt wie Experten geführt werden. Der Aufbau einer starken Unternehmenskultur ersetzt direkte Überwachungsmethoden und trägt dazu bei, die Belegschaft zusammenzuhalten. Ebenso

speziellen Fachbereich mittels heuristischer Prinzipien, die den von Experten verwendeten entsprechen, Probleme zu lösen. (Vgl. SCHMITZ [Expertensysteme] 611.)
558) Zu dynamischen Marktschranken äußert sich umfassend SCHELLHAASS [Marktschranken] 267ff.

ist eine Entbürokratisierung vieler Organisationen mit der Einrichtung zahlreicher adhokratisch geprägter Projektteams schon heute zu beobachten.

Gleichfalls muß auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kernkompetenzen geachtet werden. Monopolistische Gewinne lassen sich nur mit der Umsetzung einzigartiger Expertise am Markt erzielen; die ihnen zugrundeliegenden Problemlösungsmethoden müssen jedoch kontinuierlich den geänderten Rahmenbedingungen, also einer möglicherweise veränderten Nachfrage oder der fortgeschrittenen technologischen Entwicklung, angepaßt werden. Die WIU kann mithin als Musterbeispiel für die in der aktuellen Managementliteratur vieldiskutierte lernende Organisation angesehen werden.

Vor diesem Hintergrund sind die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse über das Management wissensintensiver Unternehmen auch auf andere Unternehmensmodelle übertragbar. Wie die letztgenannten Organisationstypen im einzelnen nach den Vorgaben der WIU geführt werden können und welche Abweichungen sinnvollerweise getroffen werden müssen, möge in nachfolgenden Arbeiten ausführlicher geklärt werden. Als Fazit dieser Arbeit steht jedoch fest, daß sich bedingt durch den Bedeutungszuwachs des Wissens die Anzahl nicht nur der wissensintensiven Unternehmen, sondern auch derjenigen Organisationen erhöht, die nach den hier vorgeschlagenen Managementkonzepten geführt werden sollten.

Anmerkungen

Der Verfasser möchte betonen, daß die mehrfache Verwendung der ausschließlich maskulinen Form für Individualbezeichnungen und Pronomen im Rahmen dieser Arbeit lediglich aus Gründen der Konvenienz erfolgt und in keiner Weise diskriminierend zu verstehen ist. Selbstverständlich gelten alle Bezeichnungen gleichermaßen für beide Geschlechter.

Die konzeptionelle Vorbereitung dieser Arbeit wurde maßgeblich begünstigt durch einen viermonatigen Forschungsaufenthalt an der Pennsylvania State University, University Park (PA), USA, im Rahmen des „PENNSTATE-Austauschprogramms“ der Universität zu Köln. In diesem Zusammenhang ist der Verfasser dem hiesigen Programmbeauftragten, Herrn Univ.-Prof. Dr. Udo KOPPELMANN, sowie seiner Mitarbeiterin, Frau Dr. Elisabeth FRÖHLICH, zu großem Dank verpflichtet. Ebenso möchte er Herrn Dr. Markus REIHLEN vom Seminar für Planung und Logistik an der Universität zu Köln seinen verbindlichen Dank für die Betreuung dieses ursprünglich als Diplomarbeit konzipierten Arbeitsberichts aussprechen. Für die technische Unterstützung bedankt er sich darüber hinaus bei Herrn Christian LILLO, Duisburg.

Der größte Dank des Verfassers gebührt jedoch den Mitarbeitern der “Pattee Library” an der Pennsylvania State University sowie in besonderem Maße den Herren Urban SIKEBORG, Handelshögskolan Stockholm, Schweden, und Stanley DEETZ, Rutgers University, New Brunswick (NJ), USA, für ihre kostbare Hilfe bei der Literaturrecherche.

Literaturverzeichnis

ABELL [Business]

Abell, Derek F.: *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs (NJ), 1980.

ABELL/HAMMOND [Planning]

Abell, Derek F.; Hammond, John S.: *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, Englewood Cliffs (NJ), 1979.

ABERNATHY/WAYNE [Limits]

Abernathy, William J.; Wayne, Kenneth: *Limits of the Learning Curve*. In: *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 5, September-October 1974, S. 109-119.

ALLEN [Flow]

Allen, Thomas J.: *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*, Boston (MA), 1977.

ALVESSON [Control]

Alvesson, Mats: *Cultural-Ideological Modes of Management Control: A Theory and a Case Study of a Professional Service Company*. In: *Communication Yearbook*, Vol. 16 (Hrsg.: Deetz, Stanley A.), London, 1993, S. 3-42.

ALVESSON [Culture]

Alvesson, Mats: *Corporate Culture, Participation, and Pseudo-Participation in a Professional Service Company*. In: *The Challenge of New Technology and Macro-Political Change (International Handbook of Participation in Organizations, Vol. III)* (Hrsg.: Lafferty, William M.; Rosenstein, Eliezer), Oxford, 1993, S. 280-299.

ALVESSON [Leadership]

Alvesson, Mats: *Leadership as Social Integrative Action: A Study of a Computer Consultancy Company*. In: *Organization Studies*, Vol. 13, No. 2, 1992, S. 185-209.

ALVESSON [Management]

Alvesson, Mats: *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Berlin - New York (NY), 1995.

ALVESSON [Rhetoric]

Alvesson, Mats: *Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity*. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 6, November 1993, S. 997-1016.

ANDRESS [Curve]

Andress, Frank J.: *The Learning Curve as a Production Tool*. In: *Harvard Business Review*, Vol. 32, No. 1, January-February 1954, S. 87-97.

ARGYRIS [Defenses]

Argyris, Chris: *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Boston (MA), 1990.

ARGYRIS [Science]

Argyris, Chris: Action Science and Intervention. In: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 19, No. 2, 1983, S. 115-140.

ARGYRIS [Teaching]

Argyris, Chris: Teaching Smart People How to Learn. In: The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation (Hrsg.: Howard, Robert), Boston (MA), 1993, S. 177-194.

ARGYRIS/SCHÖN [Learning]

Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading (MA), 1978.

ARGYRIS/SCHÖN [Practice]

Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness, San Francisco (CA), 1974.

ARTHUR/HALL/LAWRENCE [Career]

Arthur, Michael B.; Hall, Douglas T.; Lawrence, Barbara S.: Generating New Directions in Career Theory: The Case for a Transdisciplinary Approach. In: Handbook of Career Theory (Hrsg.: Arthur, Michael B.; Hall, Douglas T.; Lawrence, Barbara S.), Cambridge (UK) - New York (NY) - Melbourne, 1989, S. 7-25.

BAILEY/NEILSEN [Bureau-Adhocracy]

Bailey, Darlyne; Neilsen, Eric H.: Creating a Bureau-Adhocracy: Integrating Standardized and Innovative Services in a Professional Workgroup. In: Human Relations, Vol. 35, No. 7, July 1992, S. 687-710.

BAKER [Culture]

Baker, Edwin L.: Managing Organizational Culture. In: Management Review, Vol. 69, No. 7, July 1980, S. 8-13.

BARTLETT/GHOSHAL [M-Form]

Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra: Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue, Winter 1993, S. 23-46.

BATE [Culture]

Bate, Paul: The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. In: Organization Studies, Vol. 5, No. 1, 1984, S. 43-66.

BAUER [Coaching]

Bauer, Robert: Coaching. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl. (Hrsg.: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf), Stuttgart, 1995, Sp. 200-211.

BECKER [Anreizsysteme]

Becker, Fred G.: Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl. (Hrsg.: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf), Stuttgart, 1995, Sp. 34-45.

BELL [Society]

Bell, Daniel: The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting, New York (NY), 1973.

BENNIS [Bureaucracy]

Bennis, Warren G.: *Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*, New York (NY), 1966.

BENNIS/SLATER [Society]

Bennis, Warren G.; Slater, Philip E.: *The Temporary Society*, New York (NY), 1968.

BENVENISTE [Organization]

Benveniste, Guy: *Professionalizing the Organization: Reducing Bureaucracy to Enhance Effectiveness*, San Francisco (CA) - London, 1987.

BEREKOVEN [Organisation]

Berekoven, Ludwig: *Organisation der Dienstleistungsbetriebe*. In: *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl. (Hrsg.: Grochla, Erwin), Stuttgart, 1980, Sp. 551-558.

BERENS/DELFMANN [Planung]

Berens, Wolfgang; Delfmann, Werner: *Quantitative Planung: Konzeption, Methoden und Anwendungen*, Stuttgart, 1994.

BERG [Management]

Berg, Per-Olof: *Symbolic Management of Human Resources*. In: *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 4, Winter 1986, S. 557-579.

BIRD [Careers]

Bird, Allan: *Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers*. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 4, July 1994, S. 325-344.

BLACKLER [Knowledge]

Blackler, Frank: *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*. In: *Organization Studies*, Vol. 16, No. 6, 1995, S. 1021-1046.

BLACKLER/REED/WHITAKER [Workers]

Blackler, Frank; Reed, Michael; Whitaker, Alan: *Knowledge Workers and Contemporary Organizations*. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 6, November 1993, S. 851-862.

BLAU, J. [Architects]

Blau, Judith R.: *Architects and Firms: A Sociological Perspective on Architectural Practice*, Cambridge (MA), 1984.

BLAU, P. [Hierarchy]

Blau, Peter M.: *The Hierarchy of Authority in Organizations*. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 73, 1968, S. 453-467.

BLEICHER [Unternehmenskultur]

Bleicher, Knut: *Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung*. In: *Strategische Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen* (Hrsg.: Hahn, Dietger; Taylor, Bernard), 4. Aufl., Heidelberg - Wien, 1986, S. 757-797.

BOCOCK [Ritual]

Bocock, Robert: *Ritual in Industrial Society: A Sociological Analysis of Ritualism in Modern England*, London, 1974.

BOHN [Knowledge]

Bohn, Roger E.: *Measuring and Managing Technological Knowledge*. In: *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 1, Fall 1994, S. 61-73.

BOISOT [Codification]

Boisot, M.: Convergence Revisited: The Codification and Diffusion of Knowledge in a British and a Japanese Firm. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, 1983, S. 159-190.

BONORA/REVANG [Framework]

Bonora, Elda A.; Revang, Øivind: A Framework for Analysing the Storage and Protection of Knowledge in Organizations: Strategic Implications and Structural Arrangements. In: *Implementing Strategic Process* (Hrsg.: Lorange, Peter P. et al.), Oxford - Cambridge (MA), 1993, S. 190-213.

BOWEN/CLARK/HOLLOWAY/WHEELWRIGHT [Projects]

Bowen, H. Kent; Clark, Kim B.; Holloway, Charles A.; Wheelwright, Steven C.: Development Projects: The Engine of Renewal. In: *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 5, September-October 1994, S. 110-120.

BOWER [Process]

Bower, Joseph L.: *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*, Boston (MA), 1970.

BREDENKAMP/WIPPICH [Psychologie]

Bredenkamp, Jürgen; Wippich, Werner: *Lern- und Gedächtnispsychologie*, Bd. 1, Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz, 1977.

BRETZKE [Problembezug]

Bretzke, Wolf-Rüdiger: *Der Problembezug von Entscheidungsmodellen*, Tübingen, 1980.

BROOKS [Power]

Brooks, Ann K.: Power and the Production of Knowledge: Collective Team Learning in Work Organizations. In: *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 5, No. 3, Fall 1994, S. 213-235.

BUCHER/STELLING [Characteristics]

Bucher, Rue; Stelling, Joan: Characteristics of Professional Organizations. In: *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 10, 1969, S. 3-15.

BUNGE [Ethics]

Bunge, Mario A.: *Ethics: The Good and the Right* (Treatise on Basic Philosophy, Vol. 8), Dordrecht, 1989.

BUNGE [Exploring]

Bunge, Mario A.: *Exploring the World* (Treatise on Basic Philosophy, Vol. 5: Epistemology & Methodology I), Dordrecht, 1983.

BUNGE [Science]

Bunge, Mario A.: *Philosophy of Science and Technology* (Treatise on Basic Philosophy, Vol. 7: Epistemology & Methodology III), Dordrecht, 1985.

BURNS/STALKER [Innovation]

Burns, Tom; Stalker, George M.: *The Management of Innovation*, 2. Aufl., London, 1966.

BUSHE/SHANI [Structures]

Bushe, Gervase R.; Shani, Abraham B.: *Parallel Learning Structures: Increasing Innovation in Bureaucracies*, Reading (MA), 1991.

CANGELOSI/DILL [Learning]

Cangelosi, Vincent E.; Dill, William R.: Organizational Learning: Observations Toward a Theory. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 10, 1965, S. 175-203.

CARLSSON [Valuation]

Carlsson, Ingela: Valuation of Professional Organizations. In: Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag (Hrsg.: Lindmark, Leif), Umeå, 1991, S. 240-249.

CARR-SAUNDERS [Professionalization]

Carr-Saunders, A. M.: Professionalization in Historical Perspective. In: Professionalization (Hrsg.: Vollmer, Howard M.; Mills, Donald L.), Englewood Cliffs (NJ), 1966, S. 2-9.

CLARK/HAYES/LORENZ [Issues]

Clark, Kim B.; Hayes, Robert H.; Lorenz, Christopher: Introduction: The Issues in Perspective. In: The Uneasy Alliance: Managing the Productivity-Technology Dilemma (Hrsg.: Clark, Kim B.; Hayes, Robert H.; Lorenz, Christopher), Boston (MA), 1985, S. 1-10.

COHEN [Man]

Cohen, Abner: Two-Dimensional Man: An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society, London, 1974.

COLLINS [Experts]

Collins, H. M. (Harry M.): Artificial Experts: Social Knowledge and Intelligent Machines, Cambridge (MA) - London, 1990.

COLLINS [Knowledge]

Collins, H. M. (Harry M.): The Structure of Knowledge. In: Social Research, Vol. 60, No. 1, Spring 1993, S. 95-116.

COOK/YANOW [Culture]

Cook, Scott D. N.; Yanow, Dvora: Culture and Organizational Learning. In: Organizational Learning (Hrsg.: Cohen, Michael D.; Sproull, Lee S.), Thousand Oaks (CA) - London - New Delhi, 1995, S. 430-459.

CYERT/MARCH [Theory]

Cyert, Richard M.; March, James G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs (NJ), 1963.

DAFT/WEICK [Interpretation]

Daft, Richard L.; Weick, Karl E.: Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. In: Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, 1984, S. 284-295.

DASGUPTA/STONEMAN [Policy]

Dasgupta, Partha; Stoneman, Paul: Economic Policy and Technological Performance, Cambridge (MA) u.a., 1987.

DAVIS/BOTKIN [Business]

Davis, Stan; Botkin, Jim: The Coming of Knowledge-Based Business. In: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 5, September-October 1994, S. 165-170.

DE GEUS [Planning]

De Geus, Arie P.: Planning as Learning. In: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 2, March-April 1988, S. 70-74.

DEAL/KENNEDY [Cultures]

Deal, Terence E.; Kennedy, Allan A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading (MA), 1982.

DEETZ [Communication]

Deetz, Stanley A.: Communication in Knowledge-Intensive Companies: An Exploration of a Business Concept, Discursive Power and Managerial Control. Paper presented at the 45th Annual Conference of the International Communication Association, Albuquerque, New Mexico, May 1995.

DEETZ [Formations]

Deetz, Stanley A.: Discursive Formations, Strategized Subordination, and Self-Surveillance: An Empirical Case. Presented at the 1995 SCA Annual Convention, San Antonio (TX), November 1995.

DEETZ [Micro-Politics]

Deetz, Stanley A.: The Micro-Politics of Identity Formation in the Workplace: The Case of a Knowledge Intensive Firm. In: Human Studies, Vol. 17, 1994, S. 23-44.

DELFMANN [Logistik]

Delfmann, Werner: Logistik. In: Handbuch Unternehmensführung (Hrsg.: Corsten, Hans; Reiß, Michael), Wiesbaden, 1995, S. 505-517.

DELFMANN [Ressource]

Delfmann, Werner: Logistik als strategische Ressource. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 3, 1995, S. 141-170.

DIXON [Cycle]

Dixon, Nancy M.: The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively, London, 1994.

DODGSON [Learning]

Dodgson, Mark: Organizational Learning: A Review of Some Literatures. In: Organization Studies, Vol. 14, No. 3, 1993, S. 375-394.

DOORLEY/GREGG/GAGNON [Technology]

Doorley, Thomas H.; Gregg, Alison; Gagnon, Christopher: Professional Services Firms and Information Technology: Ongoing Search for Sustained Competitive Advantage. In: Managing Innovation: Cases from the Services Industries (Hrsg.: Guile, Bruce R.; Quinn, James B.), Washington (DC), 1988, S. 175-194.

DRUCKER [Age]

Drucker, Peter F.: The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society, London, 1969.

DRUCKER [Coming]

Drucker, Peter F.: The Coming of the New Organization. In: Human Resource Strategies (Hrsg.: Salaman, Graeme et al.), London - Newbury Park (CA) - New Delhi, 1992, S. 128-137.

DRUCKER [Gesellschaft]

Drucker, Peter F.: Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf - Wien - New York (NY) - Moskau, 1993.

DRUCKER [Organizations]

Drucker, Peter F.: The New Society of Organizations. In: The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation (Hrsg.: Howard, Robert), Boston (MA), 1993, S. 3-17.

DUNCAN/WEISS [Learning]

Duncan, Robert; Weiss, Andrew: Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 1 (Hrsg.: Staw, Barry M.), Greenwich (CT), 1979, S. 75-123.

EDVARDSSON [Consultancy]

Edvardsson, Bo: Purchasing Managing Consultancy. In: Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag (Hrsg.: Lindmark, Leif), Umeå, 1991, S. 122-139.

EKSTEDT [Knowledge]

Ekstedt, Eskil: Knowledge Renewal and Knowledge Companies. In: Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag (Hrsg.: Lindmark, Leif), Umeå, 1991, S. 21-35.

EKSTEDT/LUNDIN/WIRDENIUS [Conceptions]

Ekstedt, Eskil; Lundin, Rolf; Wirdenius, Hans: Conceptions and Renewal in Swedish Construction Companies. In: European Management Journal, Vol. 10, No. 2, June 1992, S. 202-209.

EVERS [Incentives]

Evers, Heinz: Incentives. In: Handbuch Personalmarketing (Hrsg.: Strutz, Hans), 2. Aufl., Wiesbaden, 1993, S. 558-565.

FIOL/LYLES [Learning]

Fiol, C. Marlene; Lyles, Marjorie A.: Organizational Learning. In: Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 1985, S. 803-813.

FLIPPO [Management]

Flippo, Edwin B.: Personnel Management, 6. Aufl., New York (NY) u.a., 1984.

FREIDSON/RHEA [Control]

Freidson, Eliot; Rhea, Buford: Processes of Control in a Company of Equals. In: Social Problems, Vol. 11, No. 2, Fall 1963, S. 119-131.

FREIDSON/RHEA [Knowledge]

Freidson, Eliot; Rhea, Buford: Knowledge and Judgement in Professional Evaluations. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 10, 1965, S. 107-124.

FUCHS [Service]

Fuchs, Victor R.: The Service Economy, New York (NY), 1968.

FÜRSTENBERG [Organisationsklima]

Fürstenberg, Friedrich: Organisationsklima. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl. (Hrsg.: Grochla, Erwin), Stuttgart, 1980, Sp. 1563-1569.

GALBRAITH [Organization]

Galbraith, Jay R.: Designing the Innovating Organization. In: Organizational Dynamics, Vol. 10, No. 3, 1982, S. 5-25.

GARDNER [Self-Renewal]

Gardner, John W.: Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society, New York (NY), 1963.

GARVIN [Organization]

Garvin, David A.: Building a Learning Organization. In: Harvard Business Review, Vol. 71, No. 4, July-August 1993, S. 78-91.

GILB [Hierarchies]

Gilb, Corinne Lathrop: Hidden Hierarchies: The Professions and Government, New York (NY) - London, 1966.

GLAZER [Marketing]

Glazer, Rashi: Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. In: Journal of Marketing, Vol. 55, No. 4, October 1991, S. 1-19.

GOULDNER [Reciprocity]

Gouldner, Alvin W.: The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review, Vol. 25, No. 2, April 1960, S. 161-178.

GRANOVETTER [Strength]

Granovetter, Mark S.: The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, May 1973, S. 1360-1380.

GREENWOOD/HININGS/BROWN [P²-Form]

Greenwood, Royston; Hinings, C. R.; Brown, John: 'P²-Form' Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships. In: Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, December 1990, S. 725-755.

GREVE [Networks]

Greve, Arent: Networks and Efficiency of Knowledge Based Firms. In: Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag (Hrsg.: Lindmark, Leif), Umeå, 1991, S. 36-47.

HALL, D. [Careers]

Hall, Douglas T.: Careers in Organizations, Pacific Palisades (CA), 1976.

HALL, D. [Routines]

Hall, Douglas T.: Breaking Career Routines: Midcareer Choice and Identity Development. In: Career Development in Organizations (Hrsg.: Hall, Douglas T.; Associates), San Francisco (CA) - London, 1986, S. 120-159.

HALL, R. [Professionalization]

Hall, Richard H.: Professionalization and Bureaucratization. In: American Sociological Review, Vol. 33, No. 1, February 1968, S. 92-104.

HEDBERG [Organizations]

Hedberg, Bo: How Organizations Learn and Unlearn. In: Handbook of Organizational Design, Vol. 1 (Hrsg.: Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H.), New York (NY), 1981, S. 3-27.

HEDBERG [Summary]

Hedberg, Bo: A Short Summary and Evaluation of the Conference. In: Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag (Hrsg.: Lindmark, Leif), Umeå, 1991, S. 293-296.

HEDBERG/NYSTROM/STARBUCK [Prescriptions]

Hedberg, Bo; Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H.: Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, 1976, S. 41-65.

HEDLUND [N-Form]

Hedlund, Gunnar: A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. In: Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue, Summer 1994, S. 73-90.

HEDLUND/NONAKA [Models]

Hedlund, Gunnar; Nonaka, Ikujiro: Models of Knowledge Management in the West and Japan. In: Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation (Hrsg.: Lorange, Peter; Chakravartha, Bala; Roos, Johan; Van de Ven, Andrew), Oxford - Cambridge (MA), 1993, S. 117-144.

HENDERSON [Change]

Henderson, Rebecca M.: Technological Change and the Management of Architectural Knowledge. In: Organizational Learning (Hrsg.: Cohen, Michael D.; Sproull, Lee S.), Thousand Oaks (CA) - London - New Delhi, 1995, S. 359-375.

HENDERSON/CLARK [Innovation]

Henderson, Rebecca M.; Clark, Kim B.: Architectural Innovation: The Reconstruction of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1990, S. 9-30.

HENTZE [Personalwirtschaftslehre 1]

Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 5. Aufl., Bern - Stuttgart, 1991.

HENTZE [Personalwirtschaftslehre 2]

Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, 6. Aufl., Bern - Stuttgart - Wien, 1995.

HILGARD/BOWER [Theorien]

Hilgard, Ernest R.; Bower, Gordon H.: Theorien des Lernens I, 4. Aufl., Stuttgart, 1975.

HININGS/BROWN/GREENWOOD [Change]

Hinings, C. R.; Brown, John L.; Greenwood, Royston: Change in an Autonomous Professional Organization. In: Journal of Management Studies, Vol. 28, No. 4, July 1991, S. 375-393.

HIRSCHHORN/GILMORE [Boundaries]

Hirschhorn, Larry; Gilmore, Thomas: The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company. In: The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation (Hrsg.: Howard, Robert), Boston (MA), 1993, S. 157-176.

HIRSCHMANN [Profit]

Hirschmann, Winfred B.: Profit from the Learning Curve. In: Harvard Business Review, Vol. 42, No. 1, January-February 1964, S. 125-139.

HOFSTEDE [Kultur]

Hofstede, Geert: Kultur und Organisation. In: Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl. (Hrsg.: Grochla, Erwin), Stuttgart, 1980, Sp. 1168-1182.

HOWELLS [Knowledge]

Howells, Jeremy: Tacit Knowledge, Innovation, and Technology Transfer. In: *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 8, No. 2, June 1996, S. 91-106.

IMAI/NONAKA/TAKEUCHI [Product]

Imai, Ken-Ichi; Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: *Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn*. In: *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity-Technology Dilemma* (Hrsg.: Clark, Kim B.; Hayes, R. H.; Lorenz, C.), Boston (MA), 1985, S. 337-381.

INGRAM [Pay]

Ingram, Earl, II.: The Advantages of Knowledge-Based Pay. In: *Personnel Journal*, Vol. 69, No. 4, April 1990, S. 138-140.

ITAMI [Assets]

Itami, Hiroyuki: *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge (MA) - London, 1987.

JELINEK [Innovation]

Jelinek, Mariann: *Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning Systems*, New York (NY) - London - Sydney - Toronto (ON), 1979.

KANTER [Careers]

Kanter, Rosabeth Moss: *Careers and the Wealth of Nations: A Macro-Perspective on the Structure and Implications of Career Forms*. In: *Handbook of Career Theory* (Hrsg.: Arthur, Michael B.; Hall, Douglas T.; Lawrence, Barbara S.), Cambridge (UK) - New York (NY) - Melbourne, 1989, S. 506-521.

KANTER [Change]

Kanter, Rosabeth Moss: *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, London u.a., 1983.

KANTER [Giants]

Kanter, Rosabeth Moss: *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, New York (NY) u.a., 1989.

KAO [Creativity]

Kao, John J.: *Managing Creativity*, Englewood Cliffs (NJ), 1991.

KASPER [Kontrolle]

Kasper, Helmut: *Kontrolle und Führung*. In: *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl. (Hrsg.: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf), Stuttgart, 1995, Sp. 1358-1369.

KERR [Barriers]

Kerr, Donna H.: *Barriers to Integrity: Modern Modes of Knowledge Utilization*, Boulder (CO), 1984.

KERR/HILTZ [Systems]

Kerr, Elaine B.; Hiltz, Starr Roxanne: *Computer-Mediated Communication Systems: Status and Evaluation*, New York (NY), 1982.

KIM [Link]

Kim, Daniel K.: The Link Between Individual and Organizational Learning. In: *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, Fall 1993, S. 37-50.

KIM [Organizations]

Kim, Daniel K.: Toward Learning Organizations: Integrating Total Quality Control and Systems Thinking. Working Paper (WP-3037-89-BPS) of Alfred P. Sloan School of Management, Cambridge (MA), 1990.

KLIMECKI/PROBST/EBERL [Systementwicklung]

Klimecki, Rüdiger; Probst, Gilbert; Eberl, Peter: Systementwicklung als Managementproblem. In: Managementforschung 1 (Hrsg.: Staehle, Wolfgang H.; Sydow, Jörg), Berlin - New York (NY), 1991, S. 103-162.

KNIGHTS/MURRAY/WILLMOTT [Networking]

Knights, David; Murray, Fergus; Willmott, Hugh: Networking as Knowledge Work: A Study of Strategic Interorganizational Development in the Financial Service Industry. In: Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 6, November 1993, S. 975-995.

KOLVENBACH [Personalentwicklung]

Kolvenbach, Horst: Personalentwicklung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Aufl. (Hrsg.: Gaugler, Eduard), Stuttgart, 1975, Sp. 1545-1556.

KUSTERER [Know-How]

Kusterer, Kenneth C.: Know-How on the Job: The Important Working Knowledge of 'Unskilled' Workers, Boulder (CO), 1978.

LANE [Decline]

Lane, Robert E.: The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society. In: American Sociological Review, Vol. 31, No. 5, October 1966, S. 649-662.

LASKE/WEISKOPF [Hierarchie]

Laske, Stephan; Weiskopf, Richard: Hierarchie. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. (Hrsg.: Frese, Erich), Stuttgart, 1992, Sp. 791-807.

LAUDON/LAUDON [Systems]

Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane Price: Business Information Systems: A Problem-Solving Approach, Orlando (FL) u.a., 1991.

LAWLER [Design]

Lawler, Edward E., III.: The Strategic Design of Reward Systems. In: Strategic Human Resource Management (Hrsg.: Fombrun, Charles J.; Tichy, Noel M.; Devanna, Mary Anne), New York (NY) u.a., 1984, S. 127-147.

LAWLER [Reward]

Lawler, Edward E., III.: Reward Systems. In: Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change (Hrsg.: Hackman, J. Richard; Suttle, J. Lloyd), Santa Monica (CA), 1977, S. 163-226.

LAWLER/LEDFORD [Approach]

Lawler, Edward E., III.; Ledford, Gerald: A Skill-Based Approach to Human Resource Management. In: European Management Journal, Vol. 10, No. 4, December 1992, S. 383-391.

LAWRENCE/LORSCH [Organization]

Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W.: Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston (MA), 1967.

LEFRANCOIS [Psychologie]

Lefrancois, Guy R.: Psychologie des Lernens, 2. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York (NY) - Tokyo, 1986.

LEONARD-BARTON [Capabilities]

Leonard-Barton, Dorothy: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. In: Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue, Summer 1992, S. 111-125.

LEONARD-BARTON [Factory]

Leonard-Barton, Dorothy: The Factory as a Learning Laboratory. In: Sloan Management Review, Vol. 34, No. 1, Fall 1992, S. 23-38.

LESTER [Network]

Lester, Tom: The Management Network Revolution: How Innovative Firms Are Getting Results from Flatter Organizations, London, 1992.

LEVITT/MARCH [Learning]

Levitt, Barbara; March, James G.: Organizational Learning. In: Organizational Learning (Hrsg.: Cohen, Michael D.; Sproull, Lee S.), Thousand Oaks (CA) - London - New Delhi, 1995, S. 516-540.

LOUIS [Newcomers]

Louis, Meryl Reis: Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 25, 1980, S. 226-251.

LULLIES/BOLLINGER/WELTZ [Wissenslogistik]

Lullies, Veronika; Bollinger, Heinrich; Weltz, Friedrich: Wissenslogistik: Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben, Frankfurt/Main - New York (NY), 1993.

MAISTER [Balancing]

Maister, David H.: Balancing the Professional Service Firm. In: Sloan Management Review, Vol. 24, No. 1, Fall 1982, S. 15-29.

MAISTER [Managing]

Maister, David H.: Managing the Professional Service Firm, New York (NY) u.a., 1993.

MAISTER [One-Firm]

Maister, David H.: The One-Firm Firm: What Makes It Successful. In: Sloan Management Review, Vol. 27, No. 1, Fall 1985, S. 3-13.

MAISTER [Practice]

Maister, David H.: Management of an Accounting Practice. In: CPA Journal, Vol. 56, No. 8, August 1986, S. 94-97.

MANZ/SIMS [Self-Management]

Manz, Charles C.; Sims, Henry P., Jr.: Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. In: Academy of Management Review, Vol. 5, No. 3, 1980, S. 361-367.

MARCH [Exploration]

March, James G.: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organizational Learning (Hrsg.: Cohen, Michael D.; Sproull, Lee S.), Thousand Oaks (CA) - London - New Delhi, 1995, S. 101-123.

MARCH/OLSEN [Learning]

March, James G.; Olson, Johan P.: Organizational Learning and the Ambiguity of the Past. In: *Ambiguity and Choice in Organizations* (Hrsg.: March, James G.; Olson, Johan P.), Bergen, 1976, S. 54-68.

MARTIN [Cultures]

Martin, Harry J.: Managing Specialized Corporate Cultures. In: *Gaining Control of the Corporate Culture* (Hrsg.: Kilmann, Ralph H.; Saxton, Mary J.; Serpa, Roy; Associates), San Francisco (CA) - London, 1985, S. 148-162.

MEYER [Adapting]

Meyer, Alan D.: Adapting to Environmental Jolts. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 1982, S. 515-537.

MICHAEL [Learning]

Michael, Donald N.: On Learning to Plan – and Planning to Learn: The Social Psychology of Changing Toward Future-Responsive Societal Learning, San Francisco (CA) - London, 1978.

MILLS/FRIESEN [Organization]

Mills, Daniel Quinn; Friesen, Bruce: The Learning Organization. In: *European Management Journal*, Vol. 10, No. 2, June 1992, S. 146-156.

MILLS/HALL/LEIDECKER/MARGULIES [Flexiform]

Mills, Peter M.; Hall, James L.; Leidecker, Joel K.; Margulies, Newton: Flexiform: A Model for Professional Service Organizations. In: *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, 1983, S. 118-131.

MINTZBERG [Organizations]

Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs (NJ), 1979.

MINTZBERG [Structure]

Mintzberg, Henry: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs (NJ), 1993.

MINTZBERG/WATERS [Strategies]

Mintzberg, Henry; Waters, James A.: Of Strategies Deliberate and Emergent. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, S. 257-272.

MITROFF/KILMANN [Stories]

Mitroff, Ian I.; Kilmann, Ralph H.: On Organization Stories: An Approach to the Design and Analysis of Organizations through Myths and Stories. In: *The Management of Organization Design* (Hrsg.: Kilmann, Ralph H.; Pondy, Louis R.; Slevin, Dennis P.), New York (NY), 1976, S. 189-207.

MOHRMANN/COHEN/MOHRMANN [Organizations]

Mohrmann, Susan A.; Cohen, Susan G.; Mohrmann, Alan M., Jr.: *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, San Francisco (CA), 1995.

MONTAGNA [Professionalization]

Montagna, Paul D.: Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 74, No. 2, September, 1968, S. 138-145.

MOORE [Professions]

Moore, Wilbert E.: *The Professions: Roles and Rules*, New York (NY), 1970.

MORGAN [Images]

Morgan, Gareth: *Images of Organization*, Beverly Hills (CA) u.a., 1986.

NELSON [Partners]

Nelson, Robert L.: *Partners with Power: The Social Transformation of the Large Law Firm*, Berkeley (CA) - Los Angeles (CA) - London, 1988.

NELSON/WINTER [Theory]

Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G.: *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (MA), 1982.

NEVIS/DIBELLA/GOULD [Organizations]

Nevis, Edwin C.; DiBella, Anthony J.; Gould, Janet M.: *Understanding Organizations as Learning Systems*. In: *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, Winter 1995, S. 73-85.

NONAKA [Knowledge]

Nonaka, Ikujiro: *The Knowledge-Creating Company*. In: *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, November-December 1991, S. 94-104.

NONAKA [Management]

Nonaka, Ikujiro: *Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation*. In: *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 3, Spring 1988, S. 9-18.

NONAKA [Order]

Nonaka, Ikujiro: *Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal of Japanese Firms*. In: *California Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1988, S. 57-73.

NONAKA [Theory]

Nonaka, Ikujiro: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. In: *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February 1994, S. 14-37.

NONAKA/JOHANSSON [Learning]

Nonaka, Ikujiro; Johansson, Johny K.: *Organizational Learning in Japanese Companies*. In: *Advances in Strategic Management: A Research Annual*, Vol. 3, Greenwich (CT), 1985, S. 277-296.

NONAKA/TAKEUCHI [Company]

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York (NY) - Oxford, 1995.

NORD [Culture]

Nord, Walter R.: *Can Organizational Culture Be Managed? A Synthesis*. In: *Organizational Culture* (Hrsg.: Frost, Peter J. et al.), Beverly Hills (CA) - London - New Delhi, 1985, S. 187-196.

NORMANN [Growth]

Normann, Richard: *Management for Growth*, Chichester u.a., 1977.

NORMANN [Service]

Normann, Richard: *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, 2. Aufl., Chichester u.a., 1991.

NYSTROM/STARBUCK [Crises]

Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H.: *To Avoid Organizational Crises, Unlearn*. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 4, Spring 1984, S. 53-65.

OLAISEN [Information]

Olaisen, Johan: Information versus Information Technology as a Strategic Resource in an Organizational Context. In: Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag (Hrsg.: Lindmark, Leif), Umeå, 1991, S. 140-159.

OUCHI [Theory]

Ouchi, William G.: Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, New York (NY), 1981.

PAUTZKE [Evolution]

Pautzke, Gunnar: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München, 1989.

PAWLOWSKY [Qualifikationsstrategien]

Pawlowsky, Peter: Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Managementforschung 2 (Hrsg.: Staehle, Wolfgang H.; Conrad, Peter), Berlin - New York (NY), 1992, S. 177-237.

PEDLER/BOYDELL/BURGOYNE [Company]

Pedler, Mike; Boydell, Tom; Burgoyne, John: Towards the Learning Company. In: Management Education and Development, Vol. 20, Part 1, Spring 1989, S. 1-8.

PETERS [Liberation]

Peters, Thomas J.: Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nano-second Nineties, New York (NY), 1992.

PETTIGREW [Cultures]

Pettigrew, Andrew M.: On Studying Organizational Cultures. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 24, 1979, S. 570-581.

POLANYI [Dimension]

Polanyi, Michael: The Tacit Dimension, Garden City (NY), 1966.

POLANYI [Knowledge]

Polanyi, Michael: Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy, London, 1962.

PRAHALAD/HAMEL [Competence]

Prahalad, C. K.; Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, May-June 1990, S. 79-91.

QUINN [Enterprise]

Quinn, James B.: Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York (NY), 1992.

QUINN [Strategies]

Quinn, James B.: Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood (IL), 1980.

QUINN/PAQUETTE [Technology]

Quinn, James Brian; Paquette, Penny C.: Technology in Services: Creating Organizational Revolutions. In: Sloan Management Review, Vol. 31, No. 2, Winter 1990, S. 67-77.

RAY [Culture]

Ray, Carol A.: Corporate Culture: The Last Frontier of Control? In: Journal of Management Studies, Vol. 23, No. 3, May 1986, S. 287-297.

REHÄUSER/KRCMAR [Wissensmanagement]

Rehäuser, Jakob; Krcmar, Helmut: Wissensmanagement im Unternehmen. In: Managementforschung 6 (Hrsg.: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter), Berlin - New York (NY), 1996, S. 1-40.

REICH [Work]

Reich, Robert B.: The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism, New York (NY), 1991.

REIHLEN [Heterarchies]

Reihlen, Markus: The Logic of Heterarchies: Making Organizations Competitive for Knowledge-Based Competition. Paper presented at II CEMS Academic Conference, Köln, June 1996.

REIHLEN [Planungssysteme]

Reihlen, Markus: Entwicklungsfähige Planungssysteme: Grundlagen, Konzepte und Anwendungen zur Bewältigung von Innovationsproblemen, Wiesbaden, 1997 (Dissertation, Universität zu Köln, 1996).

ROBBINS [Theory]

Robbins, Stephen P.: Organization Theory: The Structure and Design of Organizations, Englewood Cliffs (NJ), 1983.

ROTH/MARUCHECK/KEMP/TRIMBLE [Factory]

Roth, Aleda V.; Maruchek, Ann S.; Kemp, Alex; Trimble, Doug: The Knowledge Factory for Accelerated Learning Practices. In: Planning Review, Vol. 22, No. 3, May-June 1994, S. 26-32.

RUSSELL [Wissen]

Russell, Bertrand: Das menschliche Wissen, Darmstadt, o.J. (um 1952).

SADLER [Leadership]

Sadler, Philip: Managerial Leadership in the Post-Industrial Society, Aldershot/Hants (UK), 1988.

SATHE [Culture]

Sathe, Vijay: Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. In: Organizational Dynamics, Vol. 12, No. 2, Autumn 1983, S. 5-23.

SCHEIN [Awareness]

Schein, Edgar H.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, Vol. 25, No. 2, Winter 1984, S. 3-16.

SCHEIN [Culture]

Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership, San Francisco (CA), 1985.

SCHEIN [Education]

Schein, Edgar H.: Professional Education, New York (NY) u.a., 1972.

SCHEIN [Founder]

Schein, Edgar H.: The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. In: Organizational Dynamics, Vol. 12, No. 1, Summer 1983, S. 13-28.

SCHEIN [Organizations]

Schein, Edgar H.: How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. In: Sloan Management Review, Vol. 34, No. 2, Winter 1993, S. 85-92.

SCHEIN [Role]

Schein, Edgar H.: Occupational Socialization in the Professions: The Case of Role Innovation. In: *Journal of Psychiatric Research*, Vol. 8, 1971, S. 521-530.

SCHEIN [Socialization]

Schein, Edgar H.: Organizational Socialization and the Professions of Management. In: *Industrial Management Review*, Vol. 9, No. 2, Winter 1968, S. 1-16.

SCHEIN [Style]

Schein, Edgar H.: Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers? In: *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 1, Fall 1981, S. 55-68.

SHELLHAASS [Marktschranken]

Schellhaaß, Horst-Manfred: Dynamische Marktschranken und Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. In: *Industrieökonomik: Theorie und Empirie (Schriftenreihe des Wirtschaftswissenschaftlichen Seminars Ottobeuren, Bd. 14)* (Hrsg.: Bombach, Gottfried; Gahlen, Bernhard; Ott, Alfred E.), Tübingen, 1985, S. 267-280.

SCHMITZ [Expertensysteme]

Schmitz, Paul: Expertensysteme. In: *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl. (Hrsg.: Frese, Erich), Stuttgart, 1992, Sp. 611-626.

SCHRIESHEIM/VON GLINOW/KERR [Professionals]

Schriesheim, Janet; Glinow, Mary Ann von; Kerr, Steven: Professionals in Bureaucracies: A Structural Alternative. In: *Prescriptive Models of Organizations* (Hrsg.: Nystrom, Paul C.; Starbuck, William H.), Amsterdam, 1977, S. 55-69.

SCHWARTZ/DAVIS [Culture]

Schwartz, Howard; Davis, Stanley M.: Matching Corporate Culture and Business Strategy. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 10, No. 1, Summer 1981, S. 30-48.

SCOTT [Professionals]

Scott, W. Richard: Professionals in Bureaucracies: Areas of Conflict. In: *Professionalization* (Hrsg.: Vollmer, Howard; Mills, Donald), Englewood Cliffs (NJ), 1966, S. 265-275.

SENGE [Discipline]

Senge, Peter M.: *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*, New York (NY) u.a., 1990.

SENGE [Work]

Senge, Peter M.: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. In: *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1, Fall 1990, S. 7-22.

SHARMA [Interface]

Sharma, D. Deo: Organization-Individual Interface: The Case of Technical Consultants. In: *Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag* (Hrsg.: Lindmark, Leif), Umeå, 1991, S. 103-114.

SHRIVASTAVA [Typology]

Shrivastava, Paul: A Typology of Organizational Learning Systems. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, 1983, S. 7-28.

SHRIVASTAVA/MITROFF [Frames]

Shrivastava, Paul; Mitroff, Ian I.: Frames of Reference Managers Use: A Study in Applied Sociology of Knowledge. In: *Advances in Strategic Management*, Vol. 1 (Hrsg.: Lamb, R.), Greenwich (CT), 1982, S. 161-182.

SMIGEL [Lawyer]

Smigel, Erwin O.: *The Wall Street Lawyer: Professional Organization Man?*, 2. Aufl., Bloomington (IN) - London, 1973.

SMIRCHICH/MORGAN [Leadership]

Smircich, Linda; Morgan, Galbraith: *Leadership: The Management of Meaning*. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No. 3, 1982, S. 257-273.

STACEY [Chaos]

Stacey, Ralph D.: *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*, London, 1992.

STACEY [Organisations]

Stacey, Ralph D.: *Learning Organisations and Emergent Strategy*. In: *Strategic Thinking and the Management of Change: International Perspectives on Organisational Dynamics* (Hrsg.: Stacey, Ralph D.), London, 1993, S. 77-97.

STAEHLE [Management]

Staehele, Wolfgang H.: *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Aufl., München, 1994.

STAEHLE [Redundanz]

Staehele, Wolfgang H.: *Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?* In: *Managementforschung 1* (Hrsg.: Staehele, Wolfgang H.; Sydow, Jörg), Berlin - New York (NY), 1991, S. 313-345.

STAEHLE/SYDOW [Management-Philosophie]

Staehele, Wolfgang H.; Sydow, Jörg: *Management-Philosophie*. In: *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl. (Hrsg.: Frese, Erich), Stuttgart, 1992, Sp. 1286-1302.

STARBUCK [Firms]

Starbuck, William H.: *Knowledge-Intensive Firms: Learning to Survive in Strange Environments*. In: *Kunskap som kritisk resurs: En artikelsamling om kunskapsföretag* (Hrsg.: Lindmark, Leif), Umeå, 1991, S. 10-20.

STARBUCK [Learning]

Starbuck, William H.: *Learning by Knowledge-Intensive Firms*. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 6, November 1992, S. 713-740.

STARBUCK [Success]

Starbuck, William H.: *Keeping a Butterfly and an Elephant in a House of Cards: The Elements of Exceptional Success*. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 6, November 1993, S. 885-922.

STATA [Learning]

Stata, Ray: *Organizational Learning – The Key to Management Innovation*. In: *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, Spring 1989, S. 63-74.

STINCHCOMBE [Information]

Stinchcombe, Arthur L.: *Information and Organizations*, Berkeley (CA) - Los Angeles (CA) - Oxford, 1990.

STINCHCOMBE/HEIMER [Relations]

Stinchcombe, Arthur L.; Heimer, Carol A.: *Interorganizational Relations and Careers in Computer Software Firms*. In: *Research in the Sociology of Work* (Hrsg.: Simpson, Ida Harper; Simpson, Richard L.), Vol. 4, Greenwich (CT), 1988, S. 179-204.

SVEIBY/LLOYD [Knowhow]

Sveiby, Karl Erik; Lloyd, Tom: *Managing Knowhow: Add Value by Valuing Creativity*, London, 1987.

SWAN/NEWELL [Associations]

Swan, Jacky A.; Newell, Sue: *The Role of Professional Associations in Technology Diffusion*. In: *Organization Studies*, Vol. 16, No. 5, 1995, S. 847-874.

SWIERINGA/WIERDSMA [Organization]

Swieringa, Joop; Wierdsma, André: *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*, Wokingham (UK) u.a., 1992.

TEECE [Theory]

Teece, David J.: *Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm*. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, No. 1, March 1982, S. 39-63.

TEECE/PISANO/SHUEN [Capabilities]

Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy: *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Working Paper, Center for Research in Management, University of California at Berkeley, Berkeley (CA), 1992.

TICHY [Change]

Tichy, Noel M.: *Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys*. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 11, No. 2, Autumn 1982, S. 59-80.

TOFFLER [Powershift]

Toffler, Alvin: *Powershift*, New York (NY), 1990.

TOFFLER [Shock]

Toffler, Alvin: *Future Shock*, New York (NY), 1970.

TOFFLER [Wave]

Toffler, Alvin: *The Third Wave*, New York (NY), 1980.

TORDOIR [Economy]

Tordoir, Pieter P.: *The Professional Knowledge Economy: The Management and Integration of Professional Services in Business Organizations*, Dordrecht - Boston (MA), 1995.

TRICE/BEYER [Cultures]

Trice, Harrison M.; Beyer, Janice M.: *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 1984, S. 653-669.

TÜRK [Personalführung]

Türk, Klaus: *Personalführung und soziale Kontrolle*, Stuttgart, 1981.

ULRICH [Resources]

Ulrich, Dave: *Using Human Resources for Competitive Advantage*. In: *Making Organizations Competitive: Enhancing Networks and Relationships Across Traditional Boundaries* (Hrsg.: Kilmann, Ralph H.; Kilmann, Ines; Associates), San Francisco (CA) - Oxford, 1991, S. 129-155.

VAN DE VEN [Problems]

Van de Ven, Andrew H.: *Central Problems in the Management of Innovation*. In: *Management Science*, Vol. 32, No. 5, May 1986, S. 590-607.

VAN MAANEN [Processing]

Van Maanen, John: *People Processing: Strategies of Organizational Socialization*. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 7, No. 1, Summer 1978, S. 19-36.

VAN MAANEN [Promise]

Van Maanen, John: Introduction: The Promise of Career Studies. In: *Organizational Careers: Some New Perspectives* (Hrsg.: Van Maanen, John), London u.a., 1977, S. 1-12.

VAN MAANEN/KUNDA [Feelings]

Van Maanen, John; Kunda, Gideon: Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture. In: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11 (Hrsg.: Staw, Barry M.; Cummings, Larry L.), Greenwich (CT), 1989, S. 43-103.

VAN MAANEN/SCHEIN [Development]

Van Maanen, John; Schein, Edgar H.: Career Development. In: *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change* (Hrsg.: Hackman, J. Richard; Suttle, J. Lloyd), Santa Monica (CA), 1977, S. 30-95.

VAN MAANEN/SCHEIN [Theory]

Van Maanen, John; Schein, Edgar H.: Towards a Theory of Organizational Socialization. In: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1 (Hrsg.: Staw, Barry M.), Greenwich (CT), 1979, S. 209-264.

VON GLINOW [Reward]

Von Glinow, Marie Ann: Reward Strategies for Attracting, Evaluating, and Retaining Professionals. In: *Human Resource Management*, Vol. 24, No. 2, Summer 1985, S. 191-206.

VON HAYEK [Knowledge]

Von Hayek, Friedrich A.: The Use of Knowledge in Society. In: *American Economic Review*, Vol. 35, No. 4, September 1945, S. 519-530.

VON HIPPEL [Sources]

Von Hippel, Eric: *The Sources of Innovation*, New York (NY) - Oxford, 1988.

VON ROSENSTIEL [Führung]

Von Rosenstiel, Lutz: Grundlagen der Führung. In: *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (Hrsg.: Von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel), 3. Aufl., Stuttgart, 1995, S. 3-24.

VON WEIZSÄCKER [Rechte]

Von Weizsäcker, Carl Christian: Rechte und Verhältnisse in der modernen Wirtschaftslehre (Eugen von Böhm-Bawerk-Vorlesung, gehalten am 2.12.1980 an der Universität Innsbruck). In: *Kyklos*, Vol. 34, 1981, S. 345-376.

WATERMAN [Adhocracy]

Waterman, Robert H., Jr.: Adhocracy: Lessons from the Change Masters. In: *Hospitals*, Vol. 65, No. 1, 1991, S. 56.

WEBER [Wirtschaft]

Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. Aufl., Tübingen, 1985.

WEIBLER [Führung]

Weibler, Jürgen: Symbolische Führung. In: *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl. (Hrsg.: Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf), Stuttgart, 1995, Sp. 2015-2026.

WEICK/BERLINGER [Improvisation]

Weick, Karl E.; Berlinger, Lisa R.: Career Improvisation in Self-Designing Organizations. In: *Handbook of Career Theory* (Hrsg.: Arthur, Michael B.; Hall, Douglas T.; Lawrence, Barbara S.), Cambridge (UK) - New York (NY) - Melbourne, 1989, S. 313-328.

WERNERFELT [Resource]

Wernerfelt, Birger: A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 171-180.

WILDEMANN [Ansatz]

Wildemann, Horst: Ein Ansatz zur Steigerung der Reorganisationsgeschwindigkeit von Unternehmen: Die Lernende Organisation. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 3, 1995, S. 1-23.

WILENSKY [Intelligence]

Wilensky, Harold L.: Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry, New York (NY) - London, 1967.

WILENSKY [Professionalization]

Wilensky, Harold L.: The Professionalization of Everyone? In: American Journal of Sociology, Vol. 70, No. 2, September 1964, S. 137-158.

WILSON [Introduction]

Wilson, John: Introduction to Social Movements, New York (NY), 1973.

WINCH/SCHNEIDER [Organization]

Winch, Graham; Schneider, Eric: Managing the Knowledge-Based Organization: The Case of Architectural Practice. In: Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 6, November 1993, S. 923-937.

WINTER [Knowledge]

Winter, Sidney G.: Knowledge and Competence as Strategic Assets. In: The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal (Hrsg.: Teece, David J.), Cambridge (MA), 1987, S. 159-184.

WISWEDE [Sozialisation]

Wiswede, Günter: Sozialisation. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. (Hrsg.: Frese, Erich), Stuttgart, 1992, Sp. 2269-2274.

WUTHNOW/SHRUM [Workers]

Wuthnow, Robert; Shrum, Wesley: Knowledge Workers as a 'New Class': Structural and Ideological Convergence Among Professional-Technical Workers and Managers. In: Work and Occupations, Vol. 10, No. 4, November 1983, S. 471-487.

YELLE [Curve]

Yelle, Louis E.: The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey. In: Decision Sciences, Vol. 10, No. 2, April 1979, S. 302-328.

ZAND [Information]

Zand, Dale E.: Information, Organization, and Power: Effective Management in the Knowledge Society, New York (NY), 1981.

ZAND [Knowledge]

Zand, Dale E.: Managing the Knowledge Organization. In: Preparing Tomorrow's Business Leaders Today (Hrsg.: Drucker, Peter F.), Englewood Cliffs (NJ), 1969, S. 112-136.

Inhalt

Inhalt.....	2
Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
I. Einleitung.....	8
A. Problemstellung und Zielsetzung	8
B. Vorgehensweise	9
II. Die neue Wissensgesellschaft	12
A. Bedeutungswachstum des Wissens	12
B. Auswirkungen auf den Kapitalmarkt.....	15
C. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.....	16
III. Die wissensintensive Unternehmung: Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen... 19	
A. Grundkonzept der wissensintensiven Unternehmung.....	19
B. Abgrenzung der wissensintensiven Unternehmung	20
1. Abgrenzung gegenüber Unternehmen geringerer Wissensintensität	20
2. Abgrenzung gegenüber der professionellen Organisation	23
C. Eigenschaften der wissensintensiven Unternehmung	25
1. Außergewöhnliche Expertise.....	25
2. Kreative Lösung komplexer Probleme.....	26
3. Wettbewerbsvorteile durch intangible Ressourcen	27
4. Autonomie der Mitarbeiter.....	27
5. Hohes Ausbildungsniveau, hoher Professionalisierungsgrad, hoher Status.....	28
6. Personelle Abhängigkeit.....	30
D. Fazit	30
IV. Lernen in wissensintensiven Unternehmen.....	33
A. Wissen	33
1. Abgrenzung gegenüber Zeichen, Daten, Informationen und Fähigkeiten	33
2. Wissensebenen	36
a) Die epistemologische Dimension	37
b) Die ontologische Dimension.....	39
3. Wissenserzeugung.....	40
a) Lernen	40
b) Wissensumwandlung und -verbreitung	41
c) Wissenserhaltung	44
B. Die lernende Organisation	46
1. Theoretische Grundlagen	46
a) Theorieansätze des organisationalen Lernens.....	46
b) Lernniveaus	48
2. Förderung organisationalen Lernens.....	50
a) Kulturelle Dimension.....	50
b) Strukturelle Dimension	51
c) Personelle Dimension.....	52
C. Organisation der Lernprozesse in der wissensintensiven Unternehmung	53
1. Neues Wissen erwerben und schaffen	53
2. Vorhandenes Wissen sammeln und verbreiten.....	57
3. Verfügbares Wissen bewahren und speichern	58
4. Bestehendes Wissen verwerten.....	62

V. Das Management wissensintensiver Unternehmen	63
A. Unternehmenskultur	64
1. Wesen der Unternehmenskultur.....	64
a) Definition.....	64
b) Abgrenzung	65
c) Formierung	65
d) Zweck	66
2. Prämissen der Unternehmenskultur	67
3. Übertragung der Unternehmenskultur	69
4. Ausprägungen der Unternehmenskultur.....	72
5. Das Geschäftskonzept.....	74
B. Organisationsstruktur	76
1. Wesen der Organisationsstruktur.....	76
2. Bürokratie: Kongruenz aus Hierarchie, Autorität und Struktur	77
3. Formen der Koordination	79
4. Formen der Konfiguration	80
a) Die einfache Struktur	80
b) Die Maschinenbürokratie	81
c) Die professionelle Bürokratie	81
d) Die divisionalisierte Form.....	82
e) Die Adhokratie	82
5. Der statische Strukturansatz: Die wissensintensive Unternehmung als operative Adhokratie.....	84
6. Der dynamische Strukturansatz: Die wissensintensive Unternehmung im Spannungsfeld zwischen operativer Adhokratie und professioneller Bürokratie.....	87
C. Personalmanagement.....	89
1. Wesen des Personalmanagements.....	89
2. Personalbeschaffung.....	90
3. Personalentwicklung	92
a) Aus- und Weiterbildung	92
b) Laufbahnplanung	93
4. Personalerhaltung und Leistungsstimulation	96
a) Das Anreizsystem.....	96
b) Personalführung.....	99
c) Personalkontrolle	103
VI. Rückblick und Ausblick.....	105
A. Zusammenfassung der Ergebnisse	105
B. Die Zukunft der wissensintensiven Unternehmung	105
C. Implikationen für das Management anderer Unternehmensarten.....	107
Anmerkungen	109
Literaturverzeichnis	110