Gestaltungsfeldern des GPO-WM Modells – eine systematische Literaturrecherche

Abstract

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangslage und Relevanz 1

1.2 Zielstellung 4

1.3 Gang der Arbeit 4

2 Theoretische Grundlagen 7

2.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen 7

2.1.1 Wissen 7

2.1.2 Wissensmanagement 11

2.2 Der Wissensmanagementprozess 14

2.3 Wissensmanagement in Geschäftsprozessen 19

2.3.1 Prozessorientiertes Wissensmanagement 19

2.3.2 Werkzeuge 20

2.3.3 Das Modell des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM) 20

3 Forschungsdesign 28

3.1 Die systematische Literaturrecherche 28

3.2 Parameterdefinition und Protokoll der Recherche 30

4 Ergebnisse 35

4.1 Zusammenfassung der relevanten Literatur 35

4.2 Forschungsstand 36

4.2.1 Unternehmenskultur 36

4.2.2 Informationstechnik 39

4.2.3 Strategie und Führung 44

4.2.4 Motivation und Fähigkeiten 47
4.2.5 Organisation und Rollen 49
4.2.6 Controlling 49
4.3 Handlungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis 49
5 Fazit 50
5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse 50
5.2 Limitationen und kritische Würdigung 51
5.3 Ausblick und weiterführendes Forschungspotenzial 53
Literaturverzeichnis 54
Anhang 60

Abkürzungsverzeichnis

Bsp. 1	Beispiel 1
Bsp. 2	Beispiel 2

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Probleme im Umgang mit Wissen (Voigt & Finke, 2015, S. 20). 3
Abbildung 2: Wissensspirale (Kaiser, Evers & Müller, 2003, S. 5). 9
Abbildung 3: Einbettung von Wissensmanagement (Dick & Wehner, 2002, S. 8). 12
Abbildung 4: Das TOM-Modell als Grundlage der strategischen Ausrichtung von Wissensmanagementprozessen (Bullinger, Wörner & Prieto, 1998, S. 26). 15
Abbildung 5: Elemente des Wissensmanagements (Probst et al., 2012, S. 32). 16
Abbildung 6: Der Wissensmanagementprozess (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, 2020, o. S.) 18
Abbildung 7: Integrationsmöglichkeit von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse (Abecker et al., 2002, S. 5. 22
Abbildung 8: WM-Referenzmodell (Orth et al., 2011, S. 11). 24
Abbildung 9: Vorgehensmodell der GPO-WM-Methode (Heisig, 2002, S. 54)..... 25
Abbildung 10: Die sechs Gestaltungsfelder des GPO-WM (Orth et al., 2008, S. 8). 26
Abbildung 11: Idealtypischer Ablauf der systematischen Literaturrecherche (Bayer et al., 2021, S. 8). 31
Abbildung 12: IT-basiertes Wissensmanagement (Lämmel, 2016, S. 22)..... 40
Abbildung 13: Methoden und IT-Tools des Wissensmanagements (Müller, 2022, S. 160).... 42
Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Gehirnfunktion, Humanpsychologie, Künstlicher Intelligenz und Wissensmanagement (Vajpayee & Ramachandran, 2019, S. 115). 43
Abbildung 15: Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte durch New Work (Winkler, König & Heß, 2022, S. 15) 46
Abbildung 16: Arthur Andersen Change Enablement Framework (Alex et al., 2019, S. 54). 47
Abbildung 17: Die drei Gestaltungsdimensionen eines integrativen Wissensmanagements (Pawlowsky, 2019, S. 113)..... 48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2: Definition der fixen und variablen Keywords (Eigene Darstellung). 32

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Relevanz

Im heutigen Zeitalter der stetig voranschreitenden Digitalisierung, Automatisierung, Vernetzung und Globalisierung sowie auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten wird sich die Wettbewerbssituation für Unternehmen zunehmend verändern: Ihre Fähigkeit, Wissen im Unternehmen effizient nutzen und weiterentwickeln zu können sowie ihre Fähigkeit, dieses Wissen in innovative Produkte und Dienstleistungen umzuwandeln, ist von besonders hoher Relevanz. Schließlich kann die zielgerichtete Nutzung von Wissen sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung von Wissen im Unternehmen zur Freisetzung enormer Wachstums- und Kostensenkungspotenziale führen – und zwar in einer Art und Weise, wie sie durch traditionelle Verschlankungs- und Reorganisationskonzepte niemals erreicht werden können (Bullinger, 1999, S. 83).

Wissen wird daher auch als Produktionsfaktor bezeichnet – in den vergangenen Jahren beschäftigten sich bereits zahlreiche Wissenschaftler mit der Identifizierung und Erforschung des optimalen Einsatzes von Wissen im Unternehmen. Neumann et al. (1998, S. 194) beschreiben im Rahmen ihres Artikels beispielsweise die Relevanz des Produktionsfaktors Wissen im Hinblick auf den Einsatz von Wissen im Unternehmen als Entscheidungs- und Gestaltungsfaktor.

Davis und Botkin (1996, o. S.) heben in diesem Zusammenhang hervor:

> *"The next wave of economic growth is going to come from knowledge-based business. […] In the years ahead, people's use of knowledge-based products will become critical to their success. And the business that know how to convert information into knowledge will become more successful than those that do not*."

Es wird deutlich, dass die Relevanz von Wissen für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen und damit verbundene wissenschaftliche Untersuchungen kein neuartiges Phänomen der heutigen Zeit ist, sondern Wissenschaftler bereits vor vielen Jahren beschäftigt hat.

Die Problematik des Wissensmanagements beziehungsweise die Herausforderung, welcher sich Unternehmen in Bezug auf den Umgang mit Wissen stellen müssen, ist vielen Entscheidungsträger bekannt – jedoch fehlen häufig konkrete Umsetzungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen. Neuere Studien wie diejenige von

Harteis und Fischer (2020, S. 267) gehen beispielsweise auf die besondere Relevanz von Wissensmanagement im Zeitalter der Digitalisierung ein. Demnach beeinflusst die Digitalisierung nicht nur die unternehmerischen Produktionstechnologien, sondern wirkt sich vielmehr auf sämtliche Abläufe des Unternehmens aus. Der Bereich Wissensmanagement ist hiervon in besonderem Maße betroffen. Eines der Ziele von Wissensmanagement ist daher, die Entwicklung eines Unternehmens durch den Aufbau einer Lernkultur hin zu einer lernenden Organisation zu realisieren.

Lehner (2021) geht in seinem Beitrag zudem auf die neuen Herausforderungen ein, die sich durch die zunehmende Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) ergeben – das Wissensmanagement ist vor diesem Hintergrund also besonders gefordert und es bedarf geeigneter Methoden und Grundlagen durch erfolgreiche Anwendung von Wissensmanagement im Unternehmen. In diesem Zusammenhang untersuchten Schenk et al. (2022, S. 159) beispielsweise Wissensmanagement in virtuellen Welten und gehen dabei explizit auf Aspekte wie Kreativität, Teamzusammenhalt, Ideengenerierung und Kommunikation ein.

Es wird deutlich, dass Unternehmen in der heutigen Zeit und zukünftig mehr denn je vor der Herausforderung stehen, Wissen im Unternehmen zu erzeugen, anzuwenden und zu speichern. In ihrer Studie „Wissensmanagement in produzierenden KMU“ gehen Voigt und Finke (2015, S. 20) auf diese besonderen Herausforderungen ein. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist der Umgang mit Wissen im Unternehmen häufig problembehaftet.

Abbildung 1: Probleme im Umgang mit Wissen (Voigt & Finke, 2015, S. 20).

Wissensmanagement im Unternehmen ist und bleibt also ein beliebtes Untersuchungsfeld. Das Competence Center Wissensmanagement (CCWM) des Fraunhofer Instituts entwickelte in diesem Zusammenhang die Methode des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM). Die wertschöpfenden Unternehmensprozesse werden hierbei als Basis sämtlicher Wissensmanagementmaßnahmen angesehen, schließlich vollzieht sich dort der tägliche Umgang des Unternehmens mit Wissen. Das Ziel der Methode besteht in der Bewertung eines systematischen und methodengestützten Umgangs mit Wissen in den unterschiedlichen Geschäftsprozessen sowie in der Ableitung von Lösungsmöglichkeiten (Fraunhofer IPK, 2017, S. 1).

Orth, Finke und Voigt (2008, S. 8) identifizierten im Rahmen ihrer empirischen Studien die sechs erfolgskritischen Gestaltungsfelder Unternehmenskultur, Informationstechnik, Strategie und Führung, Motivation und Fähigkeiten, Organisation und Rollen sowie Controlling. Diese zentralen Wissensgebiete können von Unternehmen als Ausgangspunkt für die Auswahl, Beschreibung und Anpassung eigener unternehmensspezifischer Wissensdomänen verwendet werden.

In den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern ist in den vergangenen Jahren vielfach geforscht worden, und selbst in der heutigen Zeit und zukünftig sind die Inhalte der sechs Gestaltungsfelder kontinuierlichen Veränderungen unterworfen. Ein Überblick über die verschiedenen Inhalte der sechs Gestaltungsfelder ist daher von besonderer Relevanz für

Wissenschaft und Praxis, schließlich ergeben sich aus den Forschungen in den Gestaltungsfeldern zum einen Ansätze für weiterführendes Forschungspotenzial und zum anderen konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

1.2 Zielstellung

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Ausgangslage und Relevanz der Thematik besteht das übergeordnete Ziel der vorliegenden Arbeit in der Beschreibung des Forschungsstandes zu den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern des GPO-WM Modells: Unternehmenskultur, Informationstechnik, Strategie und Führung, Motivation und Fähigkeiten, Organisation und Rollen sowie Controlling.

Die leitende im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu beantwortende Forschungsfrage lautet daher:

- **FF1: Welcher Forschungsstand besteht zu den einzelnen sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern des GPO-WM Modells?**

Im Zusammenhang mit der oben definierten leitenden Forschungsfrage wird eine Eingrenzung des Forschungsstandes auf die vergangenen fünf bis zehn Jahre vorgenommen, um den neuen Herausforderungen des digitalen Zeitalters gerecht zu werden.

Zusätzlich zur oben definierten leitenden Forschungsfrage werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die nachfolgenden untergeordneten Fach- und Forschungsfragen bearbeitet:

- FF2: Wie verläuft der Wissensmanagementprozess in Unternehmen in Bezug auf die Identifikation, den Erwerb, die Entwicklung, die Verteilung, die Nutzung, die Speicherung und die Bewertung von Wissen?
- FF3: Wie kann Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse von Unternehmen eingefügt werden und welche Werkzeuge, Methoden und Modelle existieren in diesem Zusammenhang?

1.3 Gang der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in die nachfolgenden drei Teilbereiche

- Teilbereich I: Theoretische Grundlagen

- Teilbereich II: Forschungsdesign / Methodik
- Teilbereich III: Ergebnisse.

Nachfolgend werden die drei Teilbereich in Bezug auf ihren Inhalt, ihre Struktur und ihre wissenschaftliche Methodik vorgestellt.

- **Teilbereich I: Theoretische Grundlagen (Kapitel 2)**

  Der theoretische Grundlagenteil beschäftigt sich mit der Vermittlung der zum besseren Verständnis der nachfolgenden Untersuchungen erforderlichen Grundlagen. Dies betrifft zum einen eine Klärung der Begriffe Wissen und Wissensmanagement, zum anderen aber auch eine detaillierte Beschreibung des Wissensmanagementprozesses mitsamt seinen einzelnen Schritten. Abschließend für den theoretischen Teil wird das Wissensmanagement in Geschäftsprozessen vorgestellt – dies beinhaltet die verschiedenen Gestaltungsfelder, die zur Verfügung stehenden Werkzeuge sowie letztendlich das vom Fraunhofer Institut entwickelte Modell des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM), welches die Basis für die nachfolgenden Untersuchungen darstellt.

- **Teilbereich II: Forschungsdesign / Methodik (Kapitel 3)**

  Zur Beantwortung der oben definierten Forschungsfragen greift die vorliegende Arbeit auf die wissenschaftliche Methodik der systematischen Literaturrecherche zurück. Mithilfe geeigneter fixer und variabler Suchwörter werden digitale Datenbanken nach wissenschaftlichen Publikationen zum Thema durchsucht. Darüber hinaus werden Ein- und Ausschlusskriterien definiert und sämtliche identifizierten Beiträge werden durch den Autor der vorliegenden Arbeit im Hinblick auf Erfüllung dieser Kriterien bewertet.

- **Teilbereich III: Ergebnisse (Kapitel 4)**

  Die im Rahmen der systematischen Literaturrecherche identifizierten und als relevant bewerteten Beiträge werden im Ergebnisteil der Arbeit zunächst übersichtlich tabellarisch vorgestellt – in diesem Kontext werden neben den Autoren, dem Erscheinungsjahr und dem Titel auch die wesentlichen Kernaussagen der Studie zusammengefasst.

Die anschließende Vorstellung der Erkenntnisse erfolgt über die Bildung geeigneter Kategorien – in diesem Zusammenhang bietet sich die Einteilung der Ergebnisse in die Forschungsstände zu den einzelnen Gestaltungsfeldern des GPO-WM Modells an. Abschließend für Kapitel 4 werden auf Basis der generierten Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis abgeleitet.

Die vorliegende Arbeit schließt mit einem Fazit, welches die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit unter Berücksichtigung der eingangs definierten Forschungsfragen zusammenfasst. Anschließend werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und das methodische Vorgehen einer kritischen Reflexion unterzogen. Ein Ausblick geht auf zukünftige Herausforderungen ein und nennt in diesem Zusammenhang Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen zur Thematik.

2 Theoretische Grundlagen

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht in der Vermittlung der für das Verständnis der Thematik erforderlichen Grundlagen.

2.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen

Im Vorfeld der Untersuchungen werden zunächst die Begriffe Wissen und Wissensmanagement näher erläutert, da diese die Basis für die nachfolgenden Untersuchungen bilden.

2.1.1 Wissen

Der Begriff Wissen findet in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche und damit allgemeingültige Definition – vielmehr lassen sich zahlreiche Erklärungsansätze identifizieren, von denen einige nachfolgend kurz vorgestellt werden.

Einige Autoren weisen Wissen einen praktischen Bezug zu – so definiert Stehr (2001, S. 8) beispielsweise:

„Ich möchte Wissen genauer als Fähigkeit zum (sozialen) Handeln (als Handlungsvermögen) definieren und damit als die Möglichkeit, etwas in „Gang zu setzen“.“

Probst et al. (1998, S. 44) hingegen verstehen unter Wissen die Gesamtheit aller Fähigkeiten und Kennnisse, welche Individuen zur Problemlösung einsetzen.

Wissen ermöglicht den obigen Ansätzen zufolge Handlungen, womit verdeutlicht wird, dass Wissen zum Lösen von Problemen erforderlich ist. Wissen ist jedoch nicht immer personengebunden. Gottschalk-Mazouz (2007, S. 29) ergänzt in diesem Kontext, dass

- Wissen zum einen als personales Wissen auftritt und ein Individuum somit als Wissensträger agiert, und
- Wissen zum anderen als externe Repräsentation des personalen Wissens auftritt – Wissen ist in etwas enthalten, etwas *ist* Wissen).

Repräsentationen von Wissen können in bildlicher, schriftlicher und auch klanglicher Form auftreten (Gottschalk-Mazouz, 2007, S. 29).

Weiterhin hat Wissen eine normative Struktur, weswegen Herbst (2000, S. 11) Wissen beispielsweise als Information mit Wert definiert. Auch andere Autoren weisen Wissen

diese normative Struktur zu – so bezeichnet Zimmerli (2000, S. 83) Wissen als *„[...] Information einer höheren Reflexivitätsstufe*“.

Hirsch und Kunz (2003, S. 226) ergänzen, dass Wissen als Produkt einer „*zweckorientierten Verknüpfung von Informationen*“ bezeichnet werden kann – damit wird deutlich, dass es sich bei Wissen auch um eine interne und externe Vernetzung von Informationen handelt. Wissen bildet demnach auch den Kontext für weiteres Wissen: Die Wissensanwendung führt in einer Feedbackschleifen stets zu neuem Wissen.

Nickelsburg (2007, S. 24) fasst zusammen, dass Wissen

- stets auf Basis eines Vorverständnisses stattfindet,
- als sozialer Prozess auf Informationen und Daten beruht,
- und Informationen einander bedingen,
- stets im Zusammenhang mit Erklären und Verstehen stattfindet und
- das Ergebnis eines Erklär- und Verstehprozesses ist und stets eine Selektion ist, welche sich an zweck- und anwendungsbezogenen Zielen orientiert.

Wissen verändert sich zudem laufend und ist daher dynamisch. Es kann veralten, sich wandeln, in Mode kommen oder auch ganz vergessen werden. Viele Autoren beschreiben Wissen daher als Prozess und nicht als Zustand. Eine der bekanntesten Darstellungen von Wissen als Prozess findet sich bei Nonaka und Takeuchi (1997, S. 85). Die Dynamik von Wissen wird als Wissensspirale verdeutlicht: Die Abfolge der vier Aspekte Sozialisation, Kombination, Internalisierung und Artikulation erfolgt als sukzessives Durchlaufen der vier Quadranten mit den Kategorien implizit/explizit sowie individuell/kollektiv.

In den vergangenen Jahren beschäftigten sich einige Autoren mit der Weiterentwicklung der Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi (1997). So zeigt die nachfolgende Abbildung beispielsweise die veränderte Wissensspirale nach Kaiser et al. (2003).

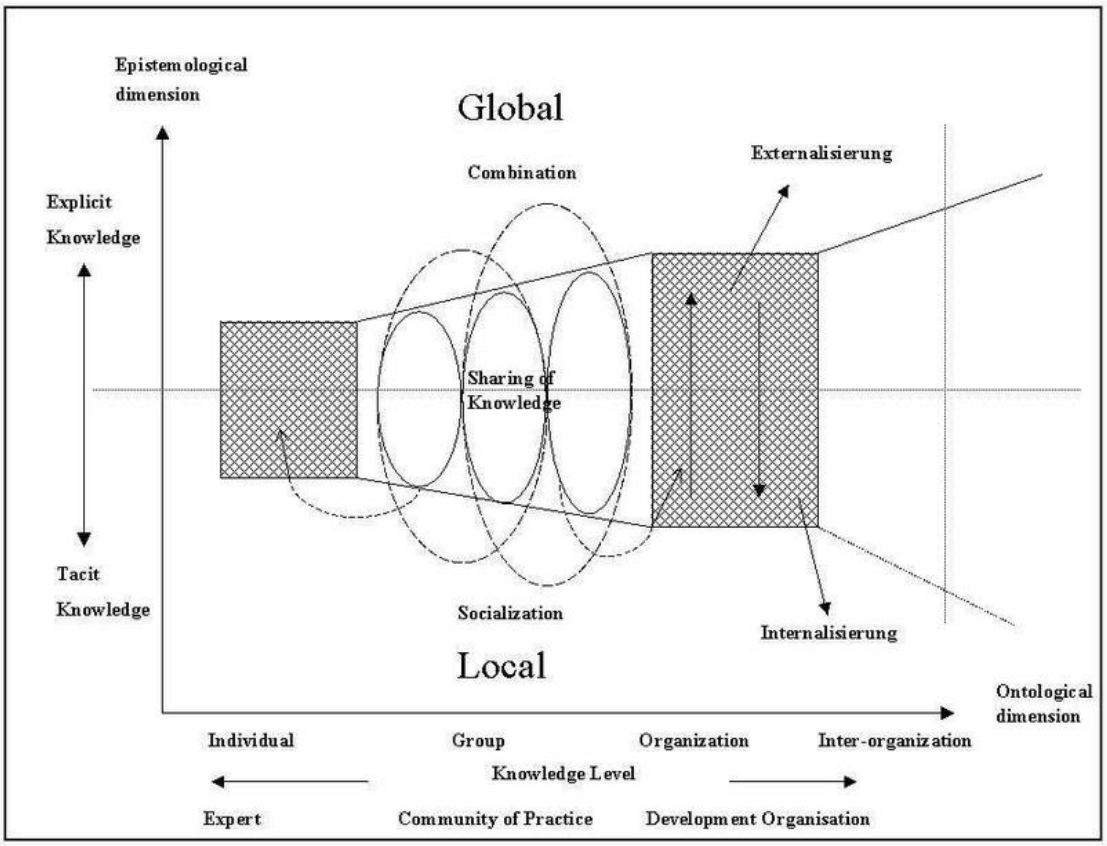

Abbildung 2: Wissensspirale (Kaiser, Evers & Müller, 2003, S. 5).

Die Kerninteraktion der Wissensspirale ist damit die Sozialisation über Gruppenprozesse: Sie stellt den Übergang des Wissens von der individuellen Ebene zur organisatorischen dar, wobei vorhandenes Wissen für andere zugänglich gemacht wird und in den systemischen Prozess der Wissensgenerierung eingebracht wird. Kaiser et al. (2003, S. 5) fügen der ursprünglichen Wissensspirale noch die räumliche Verbindung als wichtige Dimension zu. Die Wissensspirale dehnt sich über die Grenzen einer spezifischen Institution räumlich aus: Nach oben in Richtung globaler Ebene und nach unten in Richtung lokaler Ebene. Damit ist die gesamte Dynamik des Wissens durch einen kontinuierlichen und gewöhnlichen Prozess des Lernens auf der einen Seite und des Vergessens auf der anderen Seite charakterisiert.

Wissen wird darüber hinaus durch Organisationen formiert und ist daher mit ihren verkörpert. So werden Unternehmen sowie auch andere Institute, Bibliotheken und Universitäten als wesentliche Instanzen angesehen, wenn es um die Produktion, die Verwaltung und die Fortschreibung von Wissen geht (Gottschalk-Mazouz, 2007, S. 30).

Wissen gilt schon immer als Produktionsfaktor – Nickelsburg (2007, S. 12) erläutert jedoch, dass sich die Produkte und Dienstleistungen in den vergangenen Jahren mehr in Richtung Wissensprodukte entwickelt haben. Darüber hinaus wirken sich die nachfolgenden Aspekte auf das Wissen von Unternehmen aus:

- Erhöhung der Erwartungen von Kunden, Projektbeteiligten, Mitgliedern und Lieferanten an reduzierte Reaktionszeiten
- Verkürzung von Informations- und Produktzyklen
- Immer schnellere Erwartung von Innovationen
- Stetig steigende Anforderungen an Service und Zusatznutzen.

Ein Wissensvorsprung kann daher als Garantie für Unternehmen angesehen werden, erfolgreich auf dem Markt zu bleiben – schließlich gilt es in einem Kontext von schnell zugreifbaren Informationen mithilfe von Wissen, Ideen für Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Wissen verbreitet sich schnell, und eine darauffolgende Wissensexplosion führt zur Entwicklung von smarten und intelligenten Produkten und Dienstleistungen (Nickelsburg, 2007, S. 12).

Wissen kann darüber hinaus in verschiedene Formen differenziert werden – in der Literatur findet sich beispielsweise die gängige Unterteilung in explizites und implizites Wissen. Schwaninger (2000, S. 4) beschreibt implizites Wissen beispielsweise wie folgt:

„Implizites Wissen besteht in der Fähigkeit, Distinktionen und Selektionen weitgehend intuitiv, laufen zu treffen sowie diese in praktische Handlungen umzusetzen.“

Im Gegensatz hierzu versteht Schwaninger (2000, S. 3) unter explizitem Wissen

„[…] Inhalte, die aufgrund bereits getroffener Unterscheidungen (Distinktionen) und durch Auswahlvorgänge (Selektionen) zustande gekommen sind.“

Zusammenfassend handelt es sich bei implizitem Wissen also um Handlungswissen, Erfahrungswissen und Know-how. Diese Form von Wissen ist kontext- und/oder personengebundenes komplexes Wissen, welches durch Intuition, Wahrnehmung, Erfahrungen und Erkenntnisse geprägt ist. Es kann nicht von seinem Wissensträger getrennt werden - aus diesem Grund ist es nur schwer mitteilbar oder auf andere übertragbar. Implizites Wissen kann nicht übersetzt und auch nicht konkret erfasst werden – vielmehr manifestiert es sich in den Handlungen von Individuen. Tsoukas (2006, S.

410) merkt in diesem Zusammenhang an, dass es nicht darum geht implizites Wissen zu explizieren, sondern vielmehr darum, es im Rahmen sozialer Interaktionen anzuwenden.

Explizites Wissen wird hingegen auch als reines Sachwissen bezeichnet und ist daher nicht kontext- und/oder personengebunden. Es kann aufgrund seiner Unabhängigkeit vom Wissensträger problemlos ausgedrückt, vermittelt, veröffentlicht, übertragen und gespeichert werden.

Es wird insbesondere deutlich, dass Wissen für Unternehmen als erfolgskritischer Faktor anzusehen ist, welcher nicht nur umfassend verstanden werden muss, sondern darüber hinaus auch systematisch ausgestaltet werden sollte. Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich daher mit dem Management von Wissen.

2.1.2 Wissensmanagement

Wissensmanagement hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen – Kratzer (2004, S. 30) führt im Rahmen seiner empirischen Studie an, dass die Informationstechnologie in den vergangenen Jahren mit enormem Tempo Einzug in die Unternehmen gehalten und daher signifikant zur Relevanz des Themas Wissensmanagement beigetragen hat. Immerhin geht das Digitalisierungsbestreben von Unternehmen mit einer schnelleren Verbreitung und Entschlüsselung von Daten und Informationen einher. Die sich aus der Digitalisierung ergebenden Potenziale beeinflussen auch die Denkweise über das Management von Wissen. Im Rahmen des vorliegenden Abschnittes wird daher geklärt, was unter Wissensmanagement verstanden wird.

Dick und Wehner (2002, S. 8) verstehen unter Wissensmanagement einen integrativen Ansatz – die nachfolgende Abbildung zeigt die Einbettung von Wissensmanagement in die vier Bereiche Sozioökonomie, Technik, Psychologie und Organisation.

Abbildung 3: Einbettung von Wissensmanagement (Dick & Wehner, 2002, S. 8).

Im Zusammenhang mit dem Begriff Wissensmanagement finden sich häufig die Aussagen, dass

- Individuelle Fähigkeiten weitergegeben werden sollen,
- Einzelne Problemlösungen beziehungsweise Best Practices verallgemeinert werden sollen,
- Kompetenzen in Organisationen überblickbar verteilt werden sollen.

Zusammenfassend geht es beim Thema Wissensmanagement also um Transformationsprozesse zwischen unterschiedlichen Wissensformen (Dick & Wehner, 2002, S. 16).

Dennoch existiert in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche und allgemeingültige Definition für den Begriff Wissensmanagement. Willke (2001, S. 39) entwickelte in diesem Kontext eine übergreifende Begriffsdefinition und erläutert, dass Wissensmanagement als Gesamtheit aller organisationalen Strategien mit dem Ziel der Schaffung einer intelligenten Organisation verstanden werden kann. Darüber hinaus findet Wissensmanagement auf den drei Ebenen „Individuum“, „Organisation“ und „technologische Unterstützung“ statt.

Reinmann-Rothmeier und Mandl (2000, S. 9) verstehen unter Wissensmanagement hingegen einerseits den systematischen und bewussten Umgang einer Organisation mit der Ressource Wissen und andererseits den zielgerichteten Einsatz der Ressource Wissen.

In diesem Kontext wird deutlich, dass Lernen beziehungsweise die Lernfähigkeit eine besondere Rolle für das Wissensmanagement spielen, schließlich soll in der Organisation vorhandenes Wissen optimal genutzt, weiterentwickelt und in neue Prozesse, Geschäftsfelder und Produkte transferiert werden.

Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 29) bezeichnen Wissensmanagement als

„[…] integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst."

Wissensmanagement ist damit die zielorientierte Anwendung und Weiterentwicklung von Wissen, welches für den spezifischen Zweck der Organisation als relevant beurteilt wurde. Das Wissensmanagement steuert sowohl Vermittlung als auch Erwerb, Nutzung und Entwicklung von Wissen in einem Unternehmen. Für die vorliegende Arbeit auf die oben angeführte Definition von Wissensmanagement nach Probst et al. (2006) zurückgegriffen.

In Bezug auf die Ziele und Aufgaben des Wissensmanagements geht Nickelsburg (2007, S. 16 f.) auf die nachfolgenden vier Aspekte ein:

- Aspekt der Betriebswirtschaft,
- Aspekt der Überlebensfähigkeit,
- Aspekt sich verknappender Etats und
- Aspekt der lernenden Organisation.

Wissensmanagement aus der betriebswirtschaftlichen Sichtweise bedeutet also die Umwandlung von Wissen in einen spezifischen Nutzen, so beispielsweise die Entwicklung von Innovationen. Unternehmen sind in diesem Zusammenhang auf Informationen und Daten aus ihrem Umfeld wie beispielsweise Markt- und Kundendaten, gesetzliche Rahmenbedingungen oder Informationen über neue Technologien angewiesen. Diese Informationen und Daten können anschließend mit unternehmensinternen Vorgehensweisen und Erfahrungen in ein übergreifendes Unternehmenswissen verarbeitet werden. Wissensmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise soll zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit und der Produktivität beitragen, den Kosteneinsatz und die Qualität optimieren, Risiken senken und zu einer Intensivierung der Kundennähe führen (Nickelsburg, 2007, S. 16).

Während in vielen Unternehmen auch ein hohes Maß an Wissen vorhanden ist, zeigen empirische Studien, dass den meisten Unternehmen nicht bewusst ist, was sie wirklich wissen – ein Großteil des vorhandenen Wissens wird daher gar nicht genutzt. Wissensmanagement ist vor diesem Hintergrund von enormer Bedeutung, schließlich wirkt sich ein Verlust von schwer wiederbeschaffbarem Fachwissen, persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungswissen negativ auf das Unternehmen aus. Wissen kann damit als einzige Ressource bezeichnet werden, sie sich durch ihre Teilung vermehrt (Nickelsburg, 2007, S. 17).

Bezüglich der Aufgaben des Wissensmanagements fasst Trillitzsch (2004, S. 252 f.) zusammen:

> „*[…] Schaffe Rahmenbedingungen, Infrastrukturen, Systeme und Abläufe, so dass sich Wissensträger und Wissenssuchende bei Bedarf schnell und effektiv austauschen können. Sorge dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen Wissensmanagement kennen (Kommunikation), sich beteiligen können (Training) und dies auch wollen (Motivation). Arbeite an Werden und Beurteilungssystemen, die eine solche Wissensvernetzung fördern und erfordern*."

Wissensmanagement bedeutet also die Kreation von neuen Produkten und Dienstleistungen aus vorhandenen Informationen (Nickelsburg, 2007, S. 12). Die Entwicklungen der vergangenen Jahre lassen darauf hindeuten, dass Wissensmanagement zukünftig als eine der wohl größten Herausforderungen für Unternehmen angenommen werden muss:

- Fragen im Zusammenhang mit der Erzeugung und Verbreitung von Wissen und Informationen geraten zunehmend in den Vordergrund,
- Die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden wächst stetig und
- Die sich aus der Informationstechnologie ergebenden Möglichkeiten nehmen sprunghaft zu.

Wissensmanagement ist also ein systemischer Prozess – im Rahmen des nachfolgenden Abschnittes wird daher explizit auf den Wissensmanagementprozess eingegangen.

2.2 Der Wissensmanagementprozess

Wissensmanagement bedeutet nicht ausschließlich das Einführen von IT-Plattformen und Datenbanken – vielmehr geht es auch um Maßnahmen, welche die Organisation des

Unternehmens und den Personalbereich betreffen (Nickelsburg, 2007, S. 34). Das unten dargestellte TOM-Modell zeigt diejenigen drei Komponenten auf, welche die Basis für die strategische Ausrichtung eines Wissensmanagementprozesses bilden.

Abbildung 4: Das TOM-Modell als Grundlage der strategischen Ausrichtung von Wissensmanagementprozessen (Bullinger, Wörner & Prieto, 1998, S. 26).

Die Komponente „Technik“ steht dabei für Informations- und Kommunikationstechnologien, Softwarelösungen, Datenbanken sowie Interfaces beziehungsweise Schnittstellen zwischen Menschen, Geräten und Software. Die Komponente „Organisation“ steht hingegen für Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten sowie Methoden zum Erwerb, zur Speicherung und zum Transfer von Wissen. Die dritte Komponente „Mensch“ steht für die Gestaltung der Organisationskultur, welche für die kontinuierliche Unterstützung des Wissensflusses zuständig ist. Darüber hinaus steht die menschliche Komponente für die Motivation, den Anreiz, die Kommunikation, den Nutzen und den Transfer (Nickelsburg, 2007, S. 35).

Das European Committee for Standardisation (2004, S. 10) betont in ihrem Europäischen Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement:

> *“Wissensmanagement ist das Management der Aktivitäten und Prozesse, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Erzeugung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken*."

In dieser Definition wird auf das Management von Aktivitäten und Prozessen eingegangen – Probst et al. (2012, S. 32 f.) stellen in diesem Zusammenhang ein Modell

vor, welches verschiedene Elemente des Wissensmanagements beinhaltet. Die nachfolgende Abbildung zeigt den Wissensmanagementprozess anhand dieser verschiedenen Elemente auf.

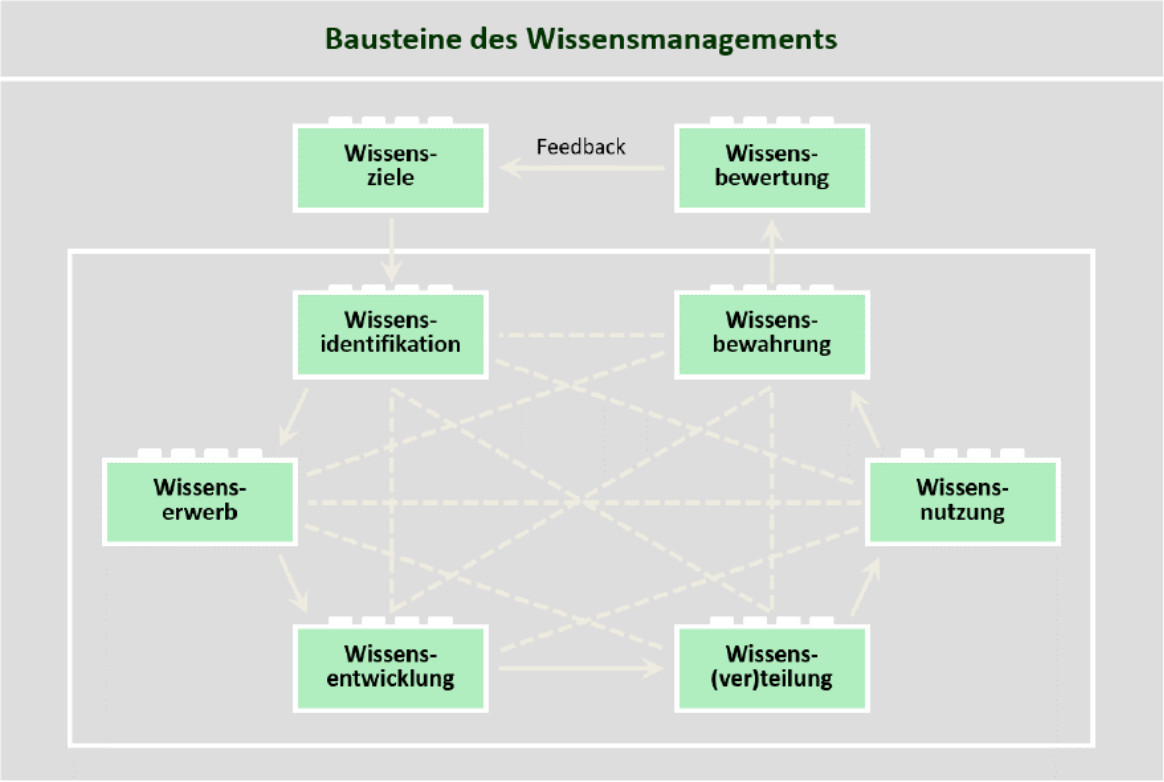

Abbildung 5: Elemente des Wissensmanagements (Probst et al., 2012, S. 32).

Den Ausgangspunkt des obigen Modells bilden damit die Wissensziele – im unteren Kreislauf des Modells stehen dagegen die Elemente Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentstehung, Wissens(ver)teilung, Wissensbewahrung sowie Wissensnutzung. Der Prozess schließt mit dem Element der Wissensbewertung, welches in Form von Feedback wiederum die Wissensziele beeinflusst. Nachfolgend werden die verschiedenen Elemente des Wissensmanagementprozesses kurz erläutert:

1. **Wissensziele**

   Die Wissensziele bilden die Basis des Prozesses, denn sie geben den gesamten Wissensmanagementaktivitäten eine Richtung vor. In der wissensbewussten Organisationskultur geben die strategischen Ziele das Kernwissen und den zukünftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens vor. Operative Wissensziele sorgen hingegen für die konkrete Umsetzung des Wissensmanagements (Probst & Romhardt, 1997, S. 135).

2. **Wissensidentifikation**

   Um eine organisationale Wissensbasis bilden zu können, muss vorhandenes Wissen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation identifiziert und Wissenstransparenz geschaffen werden (Probst & Romhardt, 1997, S. 134).

3. **Wissenserwerb**

   Wissen ist nicht immer in einem ausreichenden Maß im Unternehmen vorhanden – durch Ergreifen zielgerichteter Maßnahmen kann jedoch ein Wissenszuwachs erfolgen. Möglich ist dies beispielsweise durch Integration von anderen Organisationen, durch den Einkauf von Experten oder durch Stakeholderwissen (Probst & Romhardt, 1997, S. 135).

4. **Wissensentwicklung**

   Unter Wissensentwicklung werden sämtliche Maßnahmen von Organisationen verstanden, welche das Schließen von internen Wissenslücken zum Ziel haben (Probst & Romhardt, 1997, S. 137).

5. **Wissens(ver)teilung**

   Im Unternehmen generiertes oder auch erworbenes Wissen muss innerhalb des Unternehmens geteilt und verteilt werden, damit es für das gesamte Unternehmen nutzbar gemacht werden kann. Dieser Prozessschritt beinhaltet jedoch auch eine Beschreibung und Steuerung dessen, welche Individuen oder Gruppen welches Wissen und welche Fähigkeiten in welchem Umfang haben müssen (Probst & Romhardt, 1997, S. 137).

   Die Wissens(ver)teilung kann dabei über verschiedene Möglichkeiten erzielt werden, so beispielsweise in Form von Workshops, durch Mentoren oder Jour fixe. Technische Infrastrukturen erleichtern den gleichzeitigen Wissensaustausch innerhalb eines Unternehmens.

6. **Wissensnutzung**

   Organisationales Wissen wird zum Zwecke der Leistungserstellung genutzt, wobei Probst und Romhardt (1997, S. 139) in diesem Kontext betonen, dass Nutzende den vorhandenen Daten und Informationen Vertrauen entgegenbringen sollten. Darüber hinaus sollten sie der Aneignung von Wissen offen gegenüberstehen.

7. **Wissensbewahrung**

Geeignete Systeme und eine geeignete Wissensselektion bilden die Voraussetzungen für eine effektive und effiziente Wissensbewahrung. Damit versteht sich die Wissensbewahrung als kontinuierlicher Prozess, welcher laufend aktualisiert und aufrechterhalten werden muss – schließlich besteht das Risiko eines organisationalen Wissensverlustes durch beispielsweise fehlende Zugriffsmöglichkeiten oder auch durch Vergessen oder Löschen (Probst & Romhardt, 1997, S. 139).

8. **Wissensbewertung**

   Der Wissensmanagementprozess wird mit der Wissensbewertung abgeschlossen – diese Bewertung kann aber wiederum ein Auslöser für die Neubewertung der bereits definierten Wissensziele darstellen. Im Rahmen der Wissensbewertung wird mithilfe verschiedener Methoden gemessen, ob und in welchem Ausmaß die ursprünglich definierten Wissensziele erreicht werden konnten (Probst & Romhardt, 1997, S. 141).

Bei anderen Autoren finden sich bezüglich der Darstellung des Wissensmanagementprozesses ähnliche Ansätze – so zeigt die nachfolgende Abbildung beispielsweise den im Leitfaden zur Wissenssicherung vorgestellten Prozess des Wissensmanagements (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, 2020, o. S.)

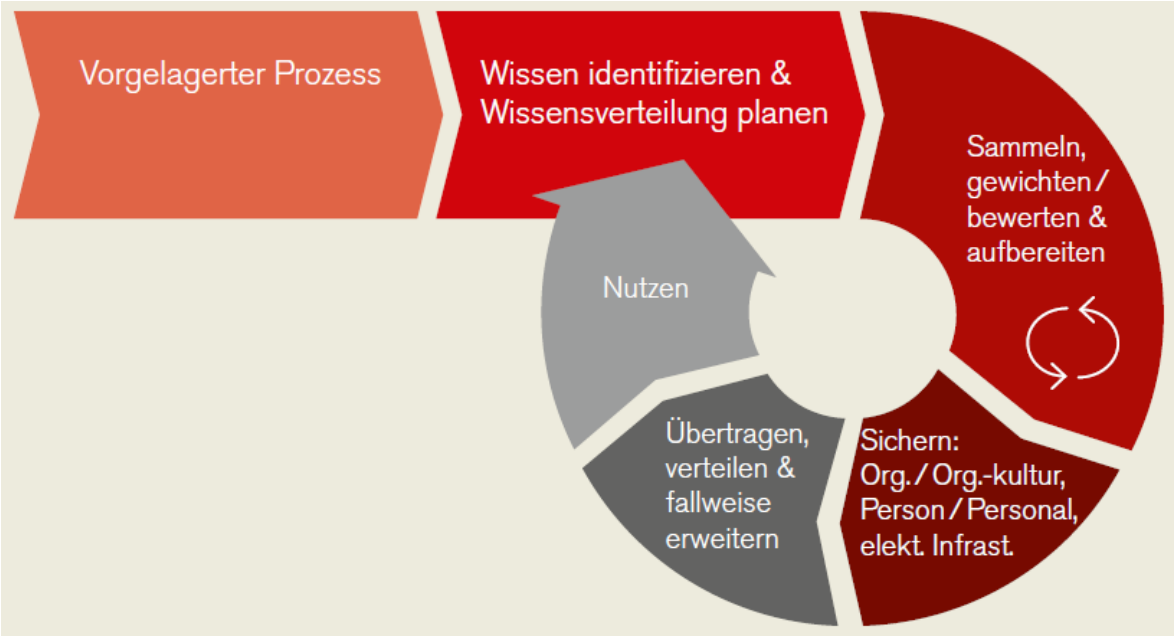

Abbildung 6: Der Wissensmanagementprozess (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, 2020, o. S.)

2.3 Wissensmanagement in Geschäftsprozessen

Aus den vorherigen Abschnitten wurde deutlich, dass das Management von Wissen für Organisationen essentiell ist, um im Wettbewerb bestehen zu können. Im Rahmen des vorliegenden Abschnittes wird nun geklärt, wie das bereits beschriebene Wissensmanagement in Prozesse und hierbei insbesondere Geschäftsprozesse integriert werden kann.

2.3.1 Prozessorientiertes Wissensmanagement

Wird Wissensmanagement prozessorientiert betrachtet, so führt Nohr (2002, S. 151) die nachfolgend erläuterten verschiedenen Sichtweisen an:

- Im klassischen Sinne existieren einzelne oder miteinander kombinierte Prozesse wie beispielsweise die in Abschnitt 2.2 erläuterte Wissensidentifikation oder auch die Verteilung von Wissen im Unternehmen.
- Bei der Modellierung von Geschäftsprozessen entsteht entweder neues Prozesswissen oder Prozesswissen wird angewandt.
- Im Rahmen der dritten Perspektive wird Funktionswissen in Geschäftsprozesse integriert und Wissensprozesse werden an die unternehmerischen Geschäftsprozesse angebunden.

Prozessorientiertes Wissensmanagement hat sich also die Identifikation und die Analyse von wissensintensiven Prozessen und Aufgaben zur Aufgabe gemacht, damit basierend auf den Erkenntnissen Anknüpfpunkte zwischen verschiedenen Prozessen gefunden werden können (Nohr, 2003, S. 153).

Die verschiedenen Geschäftsprozesse eines Unternehmens bestimmen nach Hinkelmann et al. (2002, S. 71) den Zugang zu Wissen. Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement identifiziert und analysiert also wissensintensive Prozesse und Aufgaben und ermöglicht somit eine Optimierung der Wissensflüsse zwischen verschiedenen wissensintensiven Aktivitäten (Hinkelmann et al., 2002, S. 70).

2.3.2 Werkzeuge

Prozessorientiertes Wissensmanagement erfordert nach Auffassung von Brandner und Krabina (2006, S. 14 f.) den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Der Markt hält in diesem Kontext eine Vielzahl an unterschiedlichen Werkzeugen und leistungsstarken Tools bereit.

An neuen Werkzeugen und Tools zur Optimierung des Wissensmanagements in Geschäftsprozessen wurde in den vergangenen Jahren und wird auch aktuell geforscht. Müller und Herterich (2001, S. 1) betonen im Rahmen ihrer empirischen Studie zum prozessorientierten Wissensmanagement mit CognoVision, dass Wissensmanagement als zentrale Aufgabe für Unternehmen angesehen werden kann, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Die in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse bilden dabei die Basis für die Identifikation, die Analyse und die Modellierung von Wissen. Das von den Autoren entwickelte Softwarewerkzeug CognoVision unterstützt diese Vorgehensweise, indem es die Integration von Modellen in Wissensnetze ermöglicht. Geschäftsprozesse können mithilfe des Softwarewerkzeuges modelliert und publiziert werden – sie dienen als Strukturelemente für das unternehmerische Wissensnetz.

2.3.3 Das Modell des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM)

Geschäftsprozesse können als zentrales Gestaltungsobjekt in Unternehmen bezeichnet werden – sie strukturieren die Leistungserbringung für interne und externe Kunden. In den 90er Jahren erlangte die Ausgestaltung von Prozessen und Abläufen in Unternehmen verstärkte Aufmerksamkeit und seither wurden viele Werkzeuge und Methoden zur systematischen Prozessgestaltung entwickelt (Heisig, 2002, S. 47).

Wie bereits im Rahmen von Abschnitt 2.3.1 angeführt, gilt Wissen als zentrale Ressource in Bezug auf den Erfolg eines Unternehmens – Ressourcen sind jedoch auch ein Kernelement von Geschäftsprozessen, weswegen sie von in den Methoden der Optimierung und Modellierung von Geschäftsprozessen auch entsprechend berücksichtigt werden. Wiig (1995, S. 257) stellte vor nahezu 30 Jahren bereits fest, dass die Kategorie Wissen in vorhandenen Ansätzen kaum berücksichtigt wird:

> *"BPR[1]'s focus is typically on studying and changing a variety of factors, including work flows and processes, information's flows and uses, management and business practices, and staffing and other resources. However, most BPR efforts have not focused much on knowledge, if at all. This is indeed amazing considering that knowledge is a principal success factor – or in many's judgement, the major driving force behind success. Knowledge-related perspectives need to be part of BPR."*

Geschäftsprozesse basieren auf den Kernkompetenzen eines Unternehmens – sie können daher auch als Wissensplattform des Unternehmens bezeichnet werden. Besteht das Bestreben, Geschäftsprozesse verbessern zu wollen, so wird Wissen zu einem erfolgskritischen Faktor. Die in Abschnitt 2.2 vorgestellten Teilschritte des Wissensmanagementprozesses verstehen sich als integrale Elemente eines Geschäftsprozesses: So erfolgt die Nutzung von Wissen in der Prozessbearbeitung, was wiederum zur Erzielung besserer Ergebnisse beiträgt. Zudem entsteht ein Teilbereich des Wissens und hierbei insbesondere das Erfahrungswissen in der Prozessbearbeitung. Die Weitergabe und Speicherung von Wissen sollte also mit der Entstehung von Wissen verbunden werden (Abecker et al., 2002, S. 4).

Trotz der zahlreichen Ansätze zum Thema Wissensmanagement in Unternehmen lassen sich unterschiedliche Bezüge zwischen Wissensmanagement und Geschäftsprozessen identifizieren – eine explizite Verbindung und handlungspraktische Anleitungen fehlten bislang (Heisig, 2002, S. 48).

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie Wissensmanagement in Geschäftsprozesse integriert werden kann – unterschieden werden dabei die drei Hauptstoßrichtungen „Geschäftsprozesse als Ausgangspunkt für Wissensmanagement", „Wissensmanagement als Prozessausführung" und „Geschäftsprozesse als Gegenstand des Wissensmanagements" (Abecker et al., 2002, S. 5).

[1] Abkürzung für Business Process Reengineering.

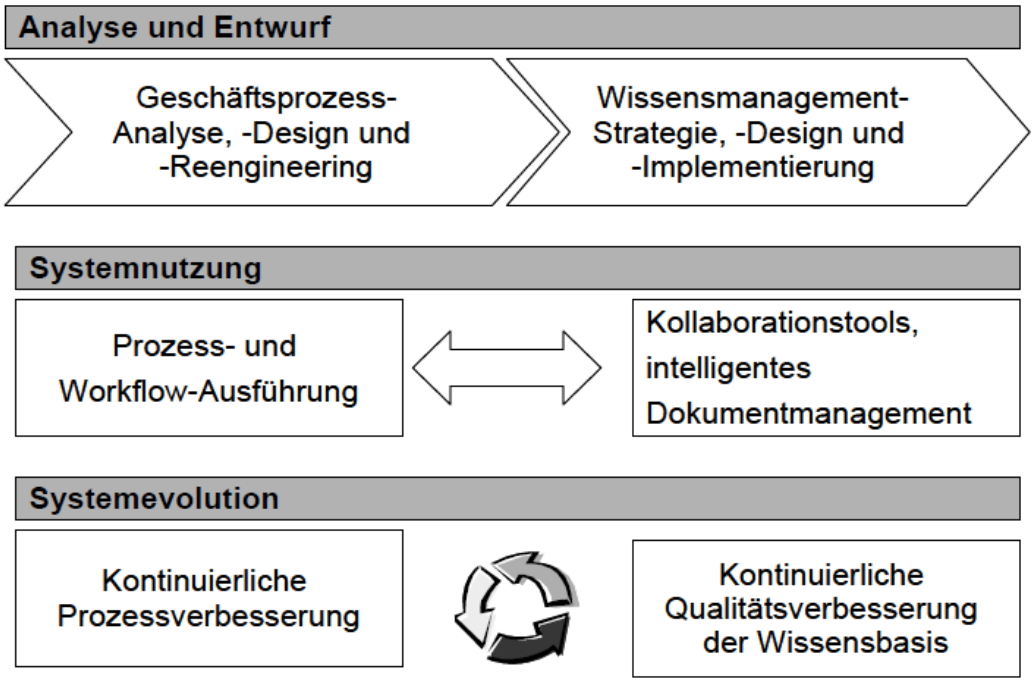

Abbildung 7: Integrationsmöglichkeit von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse (Abecker et al., 2002, S. 5.

Heisig (2002, S. 48) stellt ebenso einen Ansatz für das geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement vor. Dieser basiert auf den nachfolgend angeführten Grundannahmen:

- **Geschäftsprozessabhängige Methoden**

  Die verwendeten operativen Verfahrensweisen und Methoden zur Erzeugung, Speicherung, Verteilung und Anwendung von Wissen unterscheiden sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Anwendungsbereich beziehungsweise Geschäftsprozess – dieser stellt wiederum den Kontext des Wissensmanagements dar und ist damit für die Bestimmung der relevanten Wissensinhalte verantwortlich.

- **Unternehmenskultur**

  Die Unternehmenskultur gilt als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement – sie versteht sich nicht als homogenes Gebilde, sondern vielmehr als ein aus verschiedenen Berufskulturen, funktionalen Kulturen und tieferliegenden Werten und Traditionen verwobenes Netzwerk. Diese Rahmenbedingungen sollten durch das Wissensmanagement entsprechend berücksichtigt werden, weswegen sich ein geschäftsprozessorientierter Ansatz in diesem Zusammenhang als erfolgversprechend bewährt hat.

- **Systematischer Wissensumgang**
  Kritiker bemängeln oft, Wissensmanagement sei nichts Neues, schließlich teilen Mitarbeitende täglich ihr Wissen mit Kollegen, Vorgesetzten, Lieferanten sowie Kunden, um spezifische Aufgaben und Problemstellungen zu lösen. Der bewusste, systematische, technik- und stark methodengestützte Wissensumgang ist jedoch als Neuerung zu verstehen, und Geschäftsprozesse als Ort der Wissensnutzung.
- **Zeitknappheit**
  Zeitknappheit kann als zentrale Barriere für das Wissensmanagement angeführt werden – es muss daher ein Ansetzen an den täglichen Aufgaben erfolgen, damit Wissensmanagement bei den Nutzern auch auf Akzeptanz stößt. Die Arbeitsaufgaben im Unternehmen sind schließlich die Basis der Geschäftsprozesse. (Heisig, 2002, S. 48 f.).

Bereits in den späten 80er Jahren wurde am Fraunhofer IPK die Methode der Integrierten Unternehmensmodellierung (IUM) entwickelt – sie verschreibt sich der Abbildung, Beschreibung, Analyse und Gestaltung von Unternehmensprozessen. Es erfolgte im Laufe der nachfolgenden Jahre eine Weiterentwicklung der Methode hin zur Abbildung und Gestaltung wissensintensiver Geschäftsprozesse (Heisig, 2002, S. 50).

Das Fraunhofer IPK entwickelte das Modell des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements, im Folgenden durch GPO-WM abgekürzt. Im Fokus dieses Modells befinden sich die wertschöpfenden Geschäftsprozesse des Unternehmens und damit sämtliche Aufgabenfelder, welche zur Erstellung von Produkten und Dienstleistungen beitragen. Dies können nicht nur materielle Ressourcen sein, sondern auch die Fertigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse und damit das Wissen der Mitarbeitenden (Orth et al., 2011, S. 11).

Die nachfolgende Abbildung zeigt das WM-Referenzmodell und verdeutlicht damit, wie Wissen im Unternehmen kursiert.

Abbildung 8: WM-Referenzmodell (Orth et al., 2011, S. 11).

Die Methode des GPO-WM ist damit als Vorgehensmodell zur Implementierung eines Wissensmanagement in Unternehmen sowie als Audit-Instrument für die Definition von Stärken und Potenzialen im Umgang mit Wissen zu verstehen. Sie bietet nicht nur wissensorientierte Gestaltungsregeln und Analysekriterien, sondern auch Best-Practice-Methoden für die Optimierung des systematischen Wissensumgangs in den einzelnen Geschäftsprozessen. In den vergangenen Jahren wurde die GPO-WM-Methode bereits vielfach zur erfolgreichen Implementierung eines Wissensmanagements in der Praxis verwendet. Als Referenzkunden können beispielsweise die Volkswagen AG, die Deutsche Flugsicherung GmbH, die Polizei oder auch das Innenministerium angeführt werden (Heisig, 2002, S. 53).

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Vorgehen im Rahmen der GPO-WM-Methode übersichtlich anhand der acht zu durchlaufenden Teilschritte auf.

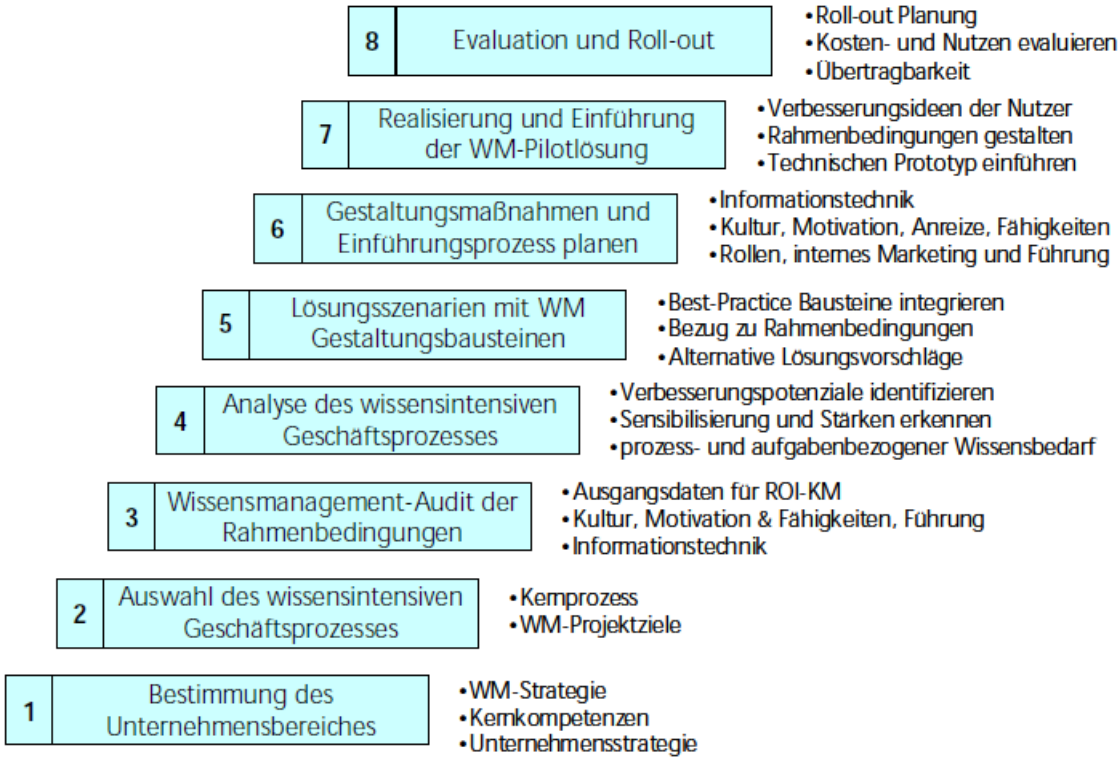

Abbildung 9: Vorgehensmodell der GPO-WM-Methode (Heisig, 2002, S. 54).

Die relevanten Geschäftsprozesse wie beispielsweise Produktions- und Entwicklungsprozesse sowie die einzelnen Wissensdomänen wie beispielsweise das Wissen über Märkte und Kunden stehen dem Modell nach im Zentrum. In den Geschäftsprozessen erfolgt die Erzeugung, die Speicherung, die Verteilung und die (Wieder-)Anwendung von Wissen mit dem Ziel der Leistungserstellung. Wie in oberer Abbildung dargestellt, bilden diese Kernaktivitäten einen geschlossenen Kreislauf – Wissensmanagement im Kontext von Geschäftsprozessen bedeutet, dass im Unternehmen Methoden, Verfahren, Instrumente sowie Werkzeuge verwendet werden, um das erforderliche Wissen systematisieren und damit auch die Geschäftsprozesse verbessern zu können (Orth et al., 2011, S. 11).

Die wertschöpfenden Geschäftsprozesse eines Unternehmens eignen sich in besonderem Maße für die Implementierung von WM-Maßnahmen, schließlich werden in diesen Geschäftsprozessen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens erstellt. Da sich dort auch der tägliche Umgang mit Wissen vollzieht, entwickelte das Expertenteam des Competence Center Wissensmanagement (CCWM) am Fraunhofer IPK das Modell

GPO-WM – Orth et al. (2008, S. 8) führen in diesem Zusammenhang an, dass jedes Unternehmen über seine eigenen spezifischen Rahmenbedingungen verfügt. Diese Rahmenbedingungen müssen jedoch beim Wissensmanagement berücksichtigt werden.

Auf Basis der Ergebnisse vieler empirischer Arbeiten leiten Orth et al. (2008, S. 8) sechs erfolgskritische Gestaltungsfelder ab – die nachfolgende Abbildung zeigt die Einbettung dieser sechs Gestaltungsfelder in das GPO-WM Modell.

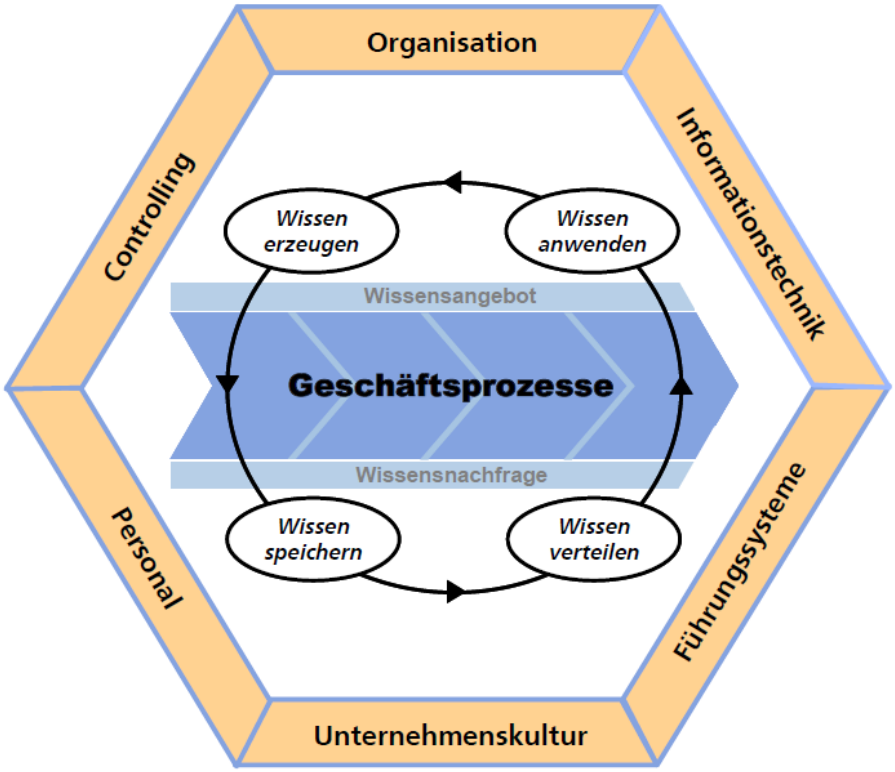

Abbildung 10: Die sechs Gestaltungsfelder des GPO-WM (Orth et al., 2008, S. 8).

Unterstützende Maßnahmen in Bezug auf eine effiziente und effektive Implementierung von Wissensmanagement müssen der obigen Abbildung zufolge also in den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern Organisation, Informationstechnologien, Führungssysteme, Unternehmenskultur, Personal und Controlling umgesetzt werden (Orth et al., 2008, S. 8).

In Bezug auf das konkrete Vorgehen führt Heisig (2002, S. 56) an, dass zunächst eine Auswahl der wissensintensiven Geschäftsprozesse erfolgen muss – schließlich wird der Erfolg der Implementierung eines Wissensmanagement von der konkreten Schwerpunktsetzung beeinflusst. Prozesse, welche zum einen zu den unternehmerischen

Kernkompetenzen zählen und zum anderen eine hohe Wissensintensität besitzen, eigenen sich daher besonders gut für die Implementierung eines Wissensmanagements.

Übersichtliche wissenschaftliche Studien über die neuesten Forschungsergebnisse in den sechs Gestaltungsfeldern des GPO-WM Modells unter besonderer Berücksichtigung des Wissensmanagement-Aspektes existieren nicht – vielmehr finden sich zahlreiche Studien, welche sich einem bestimmten Gestaltungsfeld widmen und das Wissensmanagement in eben diesem Bereich genauer untersuchen. Eine Fokussierung auf den geschäftsprozessorientierten Ansatz liegt allerdings nicht vor. Die vorliegende Arbeit versucht diese Forschungslücke zu schließen, indem mithilfe einer systematischen Literaturrecherche nach wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Wissensmanagement in den sechs Gestaltungsfelder identifiziert und übersichtlich zusammengefasst werden. Die auf diese Weise gewonnenen Erkenntnisse können anschließend zur Ableitung von Handlungsimplikationen für Wissenschaft und Praxis verwendet werden.

3 Forschungsdesign

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht zunächst in einer kurzen Vorstellung der angewandten wissenschaftlichen Datenerhebungsmethode der systematischen Literaturanalyse. Abschnitt 3.2 widmet sich anschließend der Definition der fixen und variablen Suchparameter sowie der Ein- und Ausschlusskriterien. Abschließend für den methodischen Teil der vorliegenden Arbeit wird die Durchführung der systematischen Literaturrecherche protokolliert. Der Fokus liegt dabei auf der Erläuterung des methodischen Vorgehens und auf der Verschaffung eines Überblicks über die auf diese Weise identifizierten wissenschaftlichen Publikationen.

3.1 Die systematische Literaturrecherche

Das Ziel des vorliegenden Abschnittes besteht in der Gewährleistung eines kurzen zusammenfassenden Überblickes über die wissenschaftliche Forschungsmethode der systematischen Literaturrecherche, da diese zur Beantwortung der in Abschnitt 1.2 definierten Forschungsfragen herangezogen wird.

Bayer et al. (2021, S. 3) definieren in diesem Zusammenhang:

> *„Systematische Reviews sind ein wichtiger Teil wissenschaftlicher Forschung, bei der zu einer klar formulierten Frage alle verfügbaren Primärstudien systematisch und nach expliziten Methoden identifiziert, ausgewählt sowie kritisch bewertet und die Ergebnisse extrahiert und deskriptiv oder ggf. mit statistischen Methoden quantitativ (Meta-Analyse) zusammengefasst werden.“*

In Abhängigkeit von der Art der wissenschaftlichen Publikationen, der Intention des Forschungsleitenden, dem zu untersuchenden spezifischen Phänomen sowie der vorab definierten Aufgaben- und Fragestellung differenzieren Ritschl, Weigl und Stamm (2016, S. 209) unterschiedliche Arten von systematischen Literaturrecherchen.

Sämtliche Arten beruhen jedoch auf einer klar strukturierten Forschungsmethodologie, schließlich besteht das Ziel der systematischen Literaturrecherche in der Beantwortung der vorab definierten konkreten Forschungsfragen. Die systematische Literaturrecherche konzentriert sich aber nicht nur auf die reine Identifikation eines bereits existierenden Wissensstandes – darüber hinaus werden im Rahmen der Recherche zusätzliche Erkenntnisse generiert (Ritschl, Weigl & Stamm, 2016, S. 209).

Die systematische Literaturrecherche versteht sich in diesem Zusammenhang als spezifische und reproduzierbare Forschungsmethode, welche sich auf die nachfolgenden Aspekte konzentriert:

- Identifizieren wissenschaftlicher Publikationen,
- Auswahl und Bewertung der identifizierten Publikationen zum Forschungsthema und
- Zusammenfassung sowie Wiedergabe von relevanten Daten und Informationen zur Auswertung des spezifischen Forschungsstandes (Denyer & Tranfield, 2009, S. 671).

Der Begriff der systematischen Literaturrecherche wird häufig als Sammelbegriff für alle Literaturarbeiten benutzt, die in Bezug auf ihre Vorgehensweise einer strukturierten Methodologie folgen. Darüber hinaus steht der Begriff aber auch für eine eigenständige Unterform (Ritschl et al., 2016, S. 209).

Die Gründe für das Zurückgreifen auf die systematische Literaturrecherche als Forschungsmethode sind vielfältig. Die systematische Literaturrecherche hilft beispielsweise bei der

- Identifikation neuer Forschungsbereiche (Kitchenham & Charters, 2007, S. 3),
- der Beantwortung spezifischer Fragestellungen (Denyer & Tranfield, 2009, S. 671),
- der Darstellung und Entwicklung eines bestimmten Forschungsbereiches (Alavi & Leidner, 2001, S. 108) und
- der Entwicklung eines Rahmenwerkes beziehungsweise eines Modells (Melville et al., 2004, S. 284).

Die systematische Literaturrecherche kann daher durchgeführt werden, wenn die Bearbeitung spezifischer Fragestellungen einen Überblick über die neuesten Forschungsergebnisse in konkreten Themenfeldern erfordert. Literaturrecherchen machen einen zentralen Bestandteil des wissenschaftlichen Arbeitens aus, schließlich verstehen sich die identifizierten Publikationen als Grundlage für die zu erstellende wissenschaftliche Arbeit. Die konkrete Identifikation der wissenschaftlichen

Publikationen erfolgt in der Regel digital über verschiedene Suchmaschinen, wie im Rahmen des nachfolgenden Abschnittes detailliert dargestellt wird.

3.2 Parameterdefinition und Protokoll der Recherche

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden digitale Datenbanken nach Literatur zum Thema „Wissensmanagement in den einzelnen sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern des GPO-WM Modells“ durchsucht. Im Vordergrund der Betrachtungen steht dabei die Identifikation der neuesten Forschungsergebnisse zum Wissensmanagement in den sechs Gestaltungsfeldern. Die Methodik der systematischen Literaturrecherche wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit daher zur Beantwortung der in Abschnitt 1.2 definierten leitenden Forschungsfrage herangezogen.

Da der Vorgehensweise einer systematischen Literaturrecherche zur Beantwortung spezifischer Fragestellungen eine hohe Bedeutung zukommt (Okoli & Schabram, 2010, S. 33), wird auf den Ablauf der Recherche nachfolgend näher eingegangen.

Die untere Abbildung zeigt die idealtypische Vorgehensweise der systematischen Literaturrecherche nach Bayer et al. (2021, S. 8) anhand der einzelnen zu durchlaufenden Teilschritte auf.

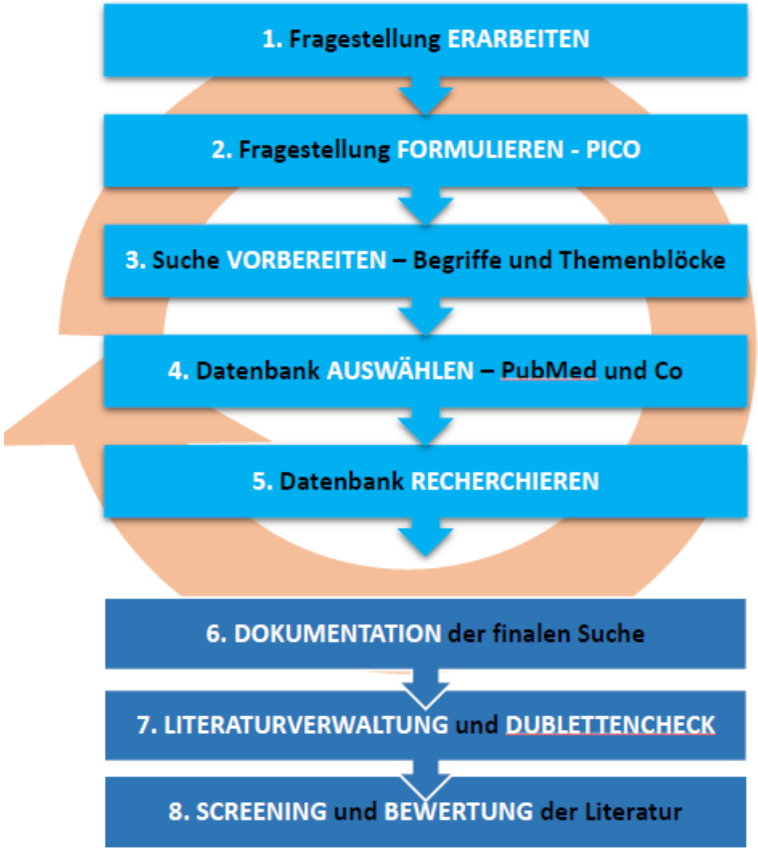

Abbildung 11: Idealtypischer Ablauf der systematischen Literaturrecherche (Bayer et al., 2021, S. 8).

Im ersten Schritt des Prozesses erfolgen die Erarbeitung und Formulierung der zu beantwortenden Fragestellungen – dies wurde bereits im Rahmen von Abschnitt 1.2 durchgeführt.

Anschließend wird im nächsten Schritt die Suche vorbereitet - innerhalb des Forschungsprotokolls werden das detaillierte Vorgehen der Literaturrecherche sowie die jeweiligen Kriterien zur Literaturauswahl definiert. Die Durchführung einer ersten Pilotsuche unter Beachtung der festgelegten Kriterien zeigt Schwachstellen im Forschungsprotokoll, im Suchstring oder bei der Auswahl der Kriterien auf. Probleme können durch eine entsprechende Änderung anschließend behoben werden. Das Forschungsprotokoll dient dazu, die systematische Literaturrecherche reproduzierbar zu gestalten (Denyer & Tranfield, 2009, S. 683).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird sich im Hinblick auf die Literaturrecherche nicht auf spezifische Datenbanken beschränkt, schließlich wird davon ausgegangen, dass geeignete Ergebnisse auf vielen verschiedenen Datenbanken zu finden sind. Beispielhaft

werden unten jedoch einige wissenschaftliche Datenbanken aufgelistet, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendet werden:

- Science Direct http://www.sciencedirect.com/science/search
- Ebscohost Web http://search.ebscohost.com/
- Springer Link http://link.springer.com/
- IEEE Explore http://www.computer.org/portal/web/search/

Dies bedeutet wie oben bereits angemerkt jedoch nicht, dass die Ergebnisse anderer digitaler Datenbanken nicht berücksichtigt werden – vielmehr werden alle Ergebnisse berücksichtigt, welche die nachfolgend zu definierenden Kriterien erfüllen.

Das Ziel der systematischen Literaturrecherche besteht im vorliegenden Fall in der Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zum Thema Wissensmanagement in den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern. Um die Aktualität der identifizierten wissenschaftlichen Publikationen gewährleisten zu könne, wird sich im Rahmen der Recherche auf wissenschaftliche Literatur ab einem bestimmten Erscheinungsjahr beschränkt. In diesem Zusammenhang wird festgelegt, dass lediglich Publikationen ab einem Veröffentlichungsjahr nach 2015 in die Auswertung einbezogen werden. Auf diese Weise wird die Literaturauswahl der Aktualität und der Relevanz der Thematik gerecht, gleichermaßen wird aber auch vermieden, dass eine zu strikte Einschränkung des Erscheinungsjahres zu einer fehlenden Berücksichtigung relevanter Veröffentlichungen führt.

Um eine Literaturrecherche auf digitalen Datenbanken durchführen zu können, sind für die Eingrenzung des Themas fixe und variable Keywords erforderlich. Die in der nachfolgenden Tabelle aufgelisteten Suchwörter wurden ausgewählt, um eine möglichst breite Auswahl an wissenschaftlichen Publikationen gewinnen zu können:

Tabelle 1: Definition der fixen und variablen Keywords (Eigene Darstellung).

Variable Keywords	Fixe Keywords
Geschäftsprozessorientiert*, GPO-WM, Unternehmenskultur, Informationstechnik,	Wissensmanagement, knowledge management

Strategie, Führung, Motivation, Fähigkeiten, Organisation, Rollen, Controlling	

Die in der ersten Spalte in obiger Tabelle dargestellten variablen Keywords können gegeneinander ausgetauscht und zur konkreteren Beschreibung und Präzisierung der Suchergebnisse verwendet werden – daher gehen sie durch eine ODER-Verknüpfung in den Suchstring ein.

Die in der zweiten Spalte in obiger Tabelle aufgelisteten fixen Suchwörter gehen dagegen durch eine AND-Verknüpfung in den Suchstring ein. Auf diese Weise kann der Bezug der Suchergebnisse zum gewünschten Themenbereich garantiert werden (Rowley & Slack, 2004, S. 35). Alle identifizierten Veröffentlichungen müssen sich demnach mit dem Wissensmanagement in bestimmten Bereichen beschäftigen.

In den oben beispielhaft aufgelisteten Datenbanken werden mithilfe des Suchstrings sowohl der Titel der Veröffentlichung als auch der Abstract beziehungsweise die Zusammenfassung und die Keywords beziehungsweise Stichpunkte nach den fixen und variablen Suchwörtern durchsucht. Der nachfolgend definierte Suchstring zeigt beispielhaft die Modellierung eines solchen Suchstrings für die Datenbank „Science Direct“ auf:

(Geschäftsprozessorientiert* OR GPO-WM OR Unternehmenskultur OR Informationstechnik OR Strategie OR Führung OR Motivation OR Fähigkeiten OR Organisation OR Rollen OR Controlling) AND Wissensmanagement

Anschließend findet in einem weiteren Schritt die Auswahl der für das Thema relevanten Publikationen statt. In diesem Zusammenhang muss angemerkt werden, dass neben deutschsprachigen Suchwörtern insbesondere auch deren englische Übersetzungen verwendet werden, schließlich wird davon ausgegangen, dass die meisten Studien aufgrund ihrer Internationalität englischsprachiger Natur sind. Zudem findet, wie im Ablaufschema der Literarturrecherche dargestellt, eine qualitative Bewertung der Publikationen statt. Diejenigen Veröffentlichungen, auf die mindestens eine der nachfolgenden Items nicht zutrifft, werden von der weiteren Analyse exkludiert:

- Die Veröffentlichung adressiert das Thema Wissensmanagement

- Die Veröffentlichung beinhaltet oder betrachtet empirische Erkenntnisse zu den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern
- Die Veröffentlichung ist eine wissenschaftliche Studie, ein wissenschaftlicher Konferenzbeitrag oder ein Buch

Zu Beginn der Ergebnisauswertung im nachfolgenden Kapitel befindet sich zunächst eine übersichtliche tabellarische Darstellung der einzelnen durch die Literaturrecherche generierten Studien. Diese stellt die identifizierten wissenschaftlichen Quellen hinsichtlich Titel, Autor(en), Erscheinungsjahr und hinsichtlich ihrer wesentlichen Aussagen vor.

Im Rahmen des nachfolgenden Kapitels werden die generierten Ergebnisse mithilfe einer Kategorienbildung vorgestellt und in einen Zusammenhang mit dem Wissensmanagement in den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern gebracht.

4 Ergebnisse

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht zum einen in der Vorstellung der aus der systematischen Literaturrecherche generierten Ergebnisse und zum anderen in der Ableitung von Handlungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis.

4.1 Zusammenfassung der relevanten Literatur

Im Folgenden werden die aus der systematischen Literaturrecherche generierten Ergebnisse übersichtlich in Form einer Tabelle vorgestellt. Zusätzlich zu den Informationen Autor(en), Jahr und Titel der Veröffentlichung wird zudem eine kurze Auflistung der Kernaussagen aufgeführt.

Nr.	Autor(en)	Jahr	Titel	Kernaussagen
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

17				
18				
19				
20				

4.2 Forschungsstand

Die Darstellung der Forschungsstandes zum Thema Wissensmanagement in den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfelder des GPO-WM Modells erfolgt anhand einer Einteilung in eben diese sechs Gestaltungsfelder. Nachfolgend werden daher die neuesten wissenschaftlichen Studien in den sechs Gestaltungsfeldern aufgeführt.

4.2.1 Unternehmenskultur

Bilz und Franczyk (2015, S. 75) betonen bereits in einem Artikel aus dem Jahr 2015 die Relevanz der Entwicklung einer wissensorientierten Unternehmenskultur. So können Unternehmen ihr erfolgskritisches Wissen schnell verlieren, sollten sie sich nicht für den Erhalt ihres Wissens durch Ergreifen zielgerichteter Maßnahmen wie beispielsweise eines integrierten Wissensmanagements einsetzen.

Unternehmen profitieren langfristig von einem effektiven Wissensmanagement – der Erhalt von Wissen und Wissensträgern erfordert jedoch angepasste Strategien und Denkweisen im Unternehmen. Die Autoren entwickelten im Rahmen ihres Artikels einen Ansatz, Wissensmanagement im Unternehmen zu zertifizieren – sie schaffen damit einen Rahmen zur praktischen und politischen Förderung der Entwicklung geeigneter Unternehmensstrukturen (Bilz & Franczyk, 2015, S. 75).

Sauter und Scholz (2015, S. 1) ergänzen in diesem Zusammenhang, dass die ursprüngliche Idee zur Einführung eines Wissensmanagements aus den 90er Jahren stammt – das Ziel bestand darin, das organisationale Wissen konservieren zu können. Während hierfür überwiegend technische Lösungen zum Einsatz kamen, welche durch Experten mit Daten und Informationen versorgt wurden, wurden soziale Aspekte und der Mensch an sich nicht weiter berücksichtigt. Vom heutigen Standpunkt ist es also nicht weiter verwunderlich, dass diese Ansätze zum Scheitern verurteilt waren – immerhin ist

eine grundlegend veränderte Unternehmenskultur erforderlich, um erfolgreich Wissensmanagement betreiben zu können.

Lies (2015, S. 143) geht in seinem Werk auf die kulturelle Dimension des Wissensmanagements ein – das kulturelle Umfeld gilt dabei als wichtiger Einflussfaktor auf den Erfolg des Wissensmanagements. Die unten angeführten Dimensionen fördern die Wissensentwicklung sowie die Dokumentation und die Weitergabe des Wissens an andere Nutzer:

- **Kommunikationskultur**
  Um Wissen weitergeben zu können, muss Wissen kommuniziert werden – das Zurückgreifen auf eine Datenbank ist dabei noch lange nicht als Garant für explizites Wissen anzusehen, sondern lediglich als Informationsspeicher. Das Implementieren einer Kommunikationskultur im Unternehmen ist daher von großer Relevanz zur Förderung des Wissensaustausches und zur internen Weitergabe von Wissen. Die Bereiche Kommunikationsmanagement und PR sind daher für die Förderung des aktiven Austausches von großer Bedeutung.
- **Führungskultur**
  Hilf- und Kommunikationsbereitschaft als Grundstein des Wissensmanagements muss über sämtliche Hierarchiestufen hinweg vom Management vorgelebt werden – in der Praxis hat sich dabei die Etablierung von Anreizsystemen mit spezifischen Zielvorgaben für die Führungskräfte bewährt: Die Mitarbeitenden müssen wissen, wann sie wo auch außerhalb der eigenen Unternehmensabteilung helfen können.
- **Fehler- und Feedbackkultur**
  Die Fehlerquote ist umso geringer ausgeprägt, je besser es die Unternehmenskultur schafft, eine angstfreie Umgebung für das Wissensmanagement zu gestalten. Führungskräfte müssen daher ihrer Vorbildfunktion gerecht werden, wozu auch das Transparentmachen eigener Fehler, das Schaffen eines Klimas gegenseitiger Wertschätzung und die Leistungsanerkennung durch Lob gehört.
- **Prozesskultur**
  Das Wissensmanagement beinhaltet einen persönlichen Mehrwert für jeden einzelnen Mitarbeitenden und ist auf die Mitarbeit jedes Einzelnen angewiesen,

weswegen Anreize und Kontinuität entscheiden für den Erfolg des Wissensmanagements sind.

- **Erfolgskultur**
  Durch das Betreiben eines internen Best-Practice-Managements können Mitarbeitende lernen, ihre eigenen Erfolge für andere zu dokumentieren – Teamleistungen müssen daher herausgestellt und gelobt werden. (Lies, 2015, S. 143 f.).

Eine Wissenskultur versteht sich als Erfolgsfaktor für das Wissensmanagement – im Laufe der vergangenen Jahre beschäftigten sich zahlreiche Autoren mit der Etablierung einer Wissenskultur in Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Polzin, Ringler und Weigl (2022, S. 15) konzentrieren sich im Rahmen ihrer Untersuchungen beispielsweise auf das Wissensmanagement im Baubereich und betonen, dass die Unternehmenskultur der Gesamtheit aller Werte, Denkhaltungen und Normen entspricht, welche wiederum das Verhalten der Mitarbeitenden und das Erscheinungsbild des Unternehmens prägen. Die Autoren schlussfolgern:

> „*Die Wissenskultur eines Unternehmens prägt den Umgang von Führungskräften und Mitarbeitern mit der Ressource Wissen. Fach- und Erfahrungswissen sind wettbewerbsrelevante Faktoren, die zu Zeit-, Kosten- und Qualitätsoptimierungen beitragen. Eine aktive Wissenskultur fördert einen regen Wissensaustausch zwischen den Stakeholdern, sodass das Wissensmanagement sein volles Potenzial entfalten kann.* (Polzin et al., 2022, S. 15*).*

Damit ein Unternehmen mittel- und langfristig Erfolg hat, sind zwei Aspekte von besonderer Bedeutung: Zum einen qualifizierte, kompetente und hoch motivierte Mitarbeitende und zum anderen eine stark ausgeprägte Innovationskraft. Erreicht werden kann dies jedoch nur, wenn es dem Unternehmen gelingt, das vorhandene Knowhow jedem Mitarbeitenden zur Verfügung zur stellen, und darüber hinaus jeder Mitarbeitende seine eigenen Erfahrungen einbringen kann. In diesem Kontext ist von Bedeutung, dass die Aktionen nicht sporadisch sind und von den Mitarbeitenden abhängen – vielmehr geht es darum, den Knowhow-Transfer nachhaltig und systematisch zu gestalten. Das gezielte Wissensmanagement muss dauerhaft in der Unternehmenskultur etabliert werden. (Picht, 2022, S. 41).

Drebes (2021, S. 26) geht im Zusammenhang mit der Etablierung einer zukunftsweisenden Unternehmenskultur darauf ein, dass das New Normal der Arbeitswelt auch die Art und Weise der Entwicklung, des Erwerbs und des Teilens von relevantem Wissen massiv verändert. Das mobile Arbeiten führt beispielsweise dazu, dass die traditionellen persönlichen Kontaktpunkte und damit auch der klassische Kontext für die Informationsvermittlung wegfallen. Darüber hinaus ist der Zugang für die Mitarbeitenden zu unternehmensinternen Datenbanken aus IT-Sicherheitsgründen häufig von außen eingeschränkt. Unternehmen müssen sich dabei mit der Fragestellung auseinandersetzen, wie ein systematisches Wissensmanagement zukünftig mit neuen Arbeitsformen funktionieren kann – es wird davon ausgegangen, dass viele Unternehmen sich diesbezüglich und damit auch hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur neu aufstellen müssen.

In Bezug auf die Herausforderungen der Zukunft spricht auch Müller (2022, S. 1 ff.) von der zunehmenden Bedeutung eines Wissensmanagements. Wissensmanagement erfordert nicht nur aktuell, sondern auch zukünftig grundlegende Optimierungen der Unternehmenskultur. Digitale Unternehmen müssen wissensorientiert ausgestaltet werden, was nicht zuletzt die Digitalisierung des Wissensmanagements selbst beinhaltet (Franken & Franken, 2023, S. 159).

Es wird deutlich, dass das Thema Digitalisierung, aber auch die damit einhergehenden Aspekte Automatisierung und Vernetzung aktuell und zukünftig eine bedeutende Rolle für die Implementierung eines geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements spielen. Im Rahmen des nachfolgenden Abschnittes wird daher auf die Implementierung eines Wissensmanagements im Zusammenhang mit der Informationstechnik als weiteres Gestaltungsfeld des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements eingegangen.

4.2.2 Informationstechnik

Methoden der Künstlichen Intelligenz werden bereits seit einiger Zeit angewandt und spielen auch im Bereich Wissensmanagement eine zunehmend bedeutende Rolle. Lämmel (2016, S. 19) geht in diesem Zusammenhang auf das IT-basierte Wissensmanagement ein – insbesondere bei der Speicherung und der Verteilung von Wissen sind IT-Lösungen erforderlich. IT kann darüber hinaus aber auch zur Erzeugung von Wissen verwendet werden, so beispielsweise im Falle von KI, Data-Mining oder anderen regelbasierten Systemen.

Häufig wird der Mensch als alleiniger Wissensträger und die Informationstechnologie dagegen als Werkzeug angesehen. IT im Wissensmanagement kann jedoch in drei verschiedene Richtungen unterteilt werden:

1. Austausch von Dokumenten über einen gemeinsam genutzten Wissensspeicher beziehungsweise gemeinsam genutzte Dokumenten-Management-Systeme.
2. Direkter Wissensaustausch der Mitarbeitenden mithilfe von interaktiven Plattformen, Blogs oder Social Media.
3. Verwendung wissensbasierter Systeme, welche den PC zu einem intelligenten Partner in Bezug auf die Problemlösung werden lassen – es erfolgt eine Erweiterung der Wissensspeicherung durch eine maschinelle Verarbeitung von Wissen. (Lämmel, 2016, S. 20).

Im heutigen Zeitalter der stetig voranschreitenden Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung nimmt die Verwendung von Künstlicher Intelligenz im Bereich Wissensmanagement einen besonderen Stellenwert ein. Lämmel (2016, S. 22) gibt mit der unten dargestellten Mindmap zum Thema IT-basiertes Wissensmanagement einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten.

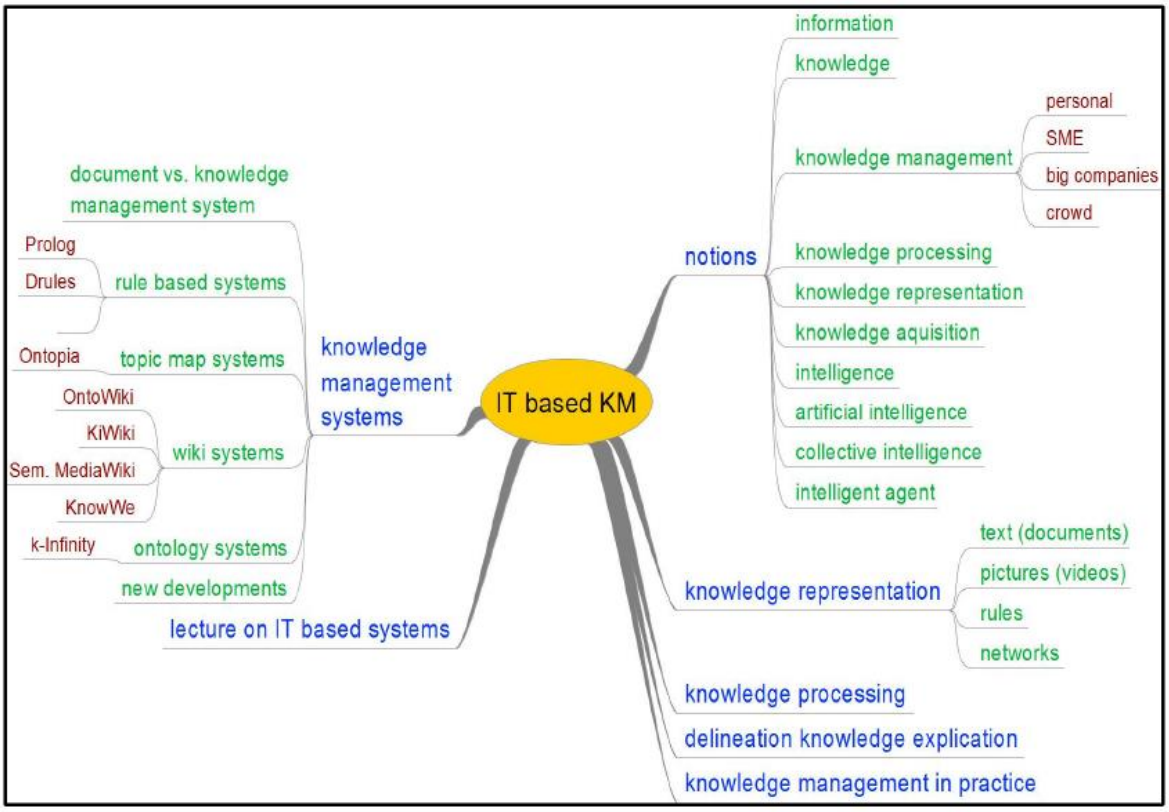

Abbildung 12: IT-basiertes Wissensmanagement (Lämmel, 2016, S. 22).

Bitzer und Werther (2019, S. 109) betonen in ihrem Artikel über Herausforderungen und Lösungsansätze durch den Einsatz von digitalen Zusammenarbeitssystemen im Wissensmanagement, dass derartige Systeme die zentralen Komponenten eines betrieblichen Wissensmanagements darstellen. Gleichermaßen wird jedoch hervorgehoben, dass digitale Zusammenarbeitssysteme besonderen Herausforderungen beispielsweise in Bezug auf rechtliche, organisatorische und kulturelle Aspekte unterliegen.

So kommt Reiss (2021, S. 42) beispielsweise angesichts der Zunahme an Bedrohungen auf den Aspekt der Cyber-Security zu sprechen. Dies beinhaltet nicht nur Angriffe durch feindliche Hacker, sondern ebenso durch die in der heutigen Zeit bereits weit verbreiteten neuen Arbeitsmodelle wie beispielsweise Homeoffice. Geforscht wird daher weltweit an einer nachhaltigen Cyber-Resilienz von Unternehmen gegenüber solchen Bedrohungen, was mitunter eine perfektionierte Wissensbasis beziehungsweise ein perfektioniertes Wissensportfolio erfordert.

Der effiziente Einsatz der Ressource Wissen ist in Zeiten immer schnellerer Produktzyklen, ständiger Ressourcenengpässe und interdisziplinärer Zusammenarbeit ein kritischer Erfolgsfaktor. Um die Entwicklung, das Teilen und die Speicherung von Wissen erklären zu können, wurden in den vergangenen Jahren viele Modelle zum Wissensmanagement entwickelt. Im Rahmen einer empirischen Studie wurden IT-Projektleiter nach ihrem alltäglichen Umgang mit Wissen befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Mitarbeitende eine lösungs- und ergebnisorientierte Art der Kommunikation wünschen – Wissen und Lernen sind dabei eng miteinander verbunden und dürfen nicht durch aufgezwungene Systeme blockiert werden. Aus diesem Grund muss sich das Verständnis von IT-basiertem Wissensmanagement in der Praxis verändern und die Mitarbeitenden müssen in den Fokus gerückt werden. Die Partizipation der Mitarbeitenden spielt bei der Implementierung IT-basierter Wissensmanagementsysteme eine entscheidende Rolle. Unternehmen müssen zwar die Infrastruktur beispielsweise in Form einer Plattform und geeignete Kommunikationsmittel zur Verfügung stellen, die systematische Nutzung erfolgt jedoch durch die Mitarbeitenden. (Akrouti & Cikes, 2019, S. 179).

Im Laufe der vergangenen Jahre haben sich eine Vielzahl an unterschiedlichen IT-Tools und IT-Methoden des Wissensmanagements herausgearbeitet. Müller (2022) gibt in

seinem Artikel „Methoden und IT-Tools des Wissensmanagements“ einen Einblick in die verschiedenen Möglichkeiten – die nachfolgende Abbildung fasst einige davon übersichtlich zusammen.

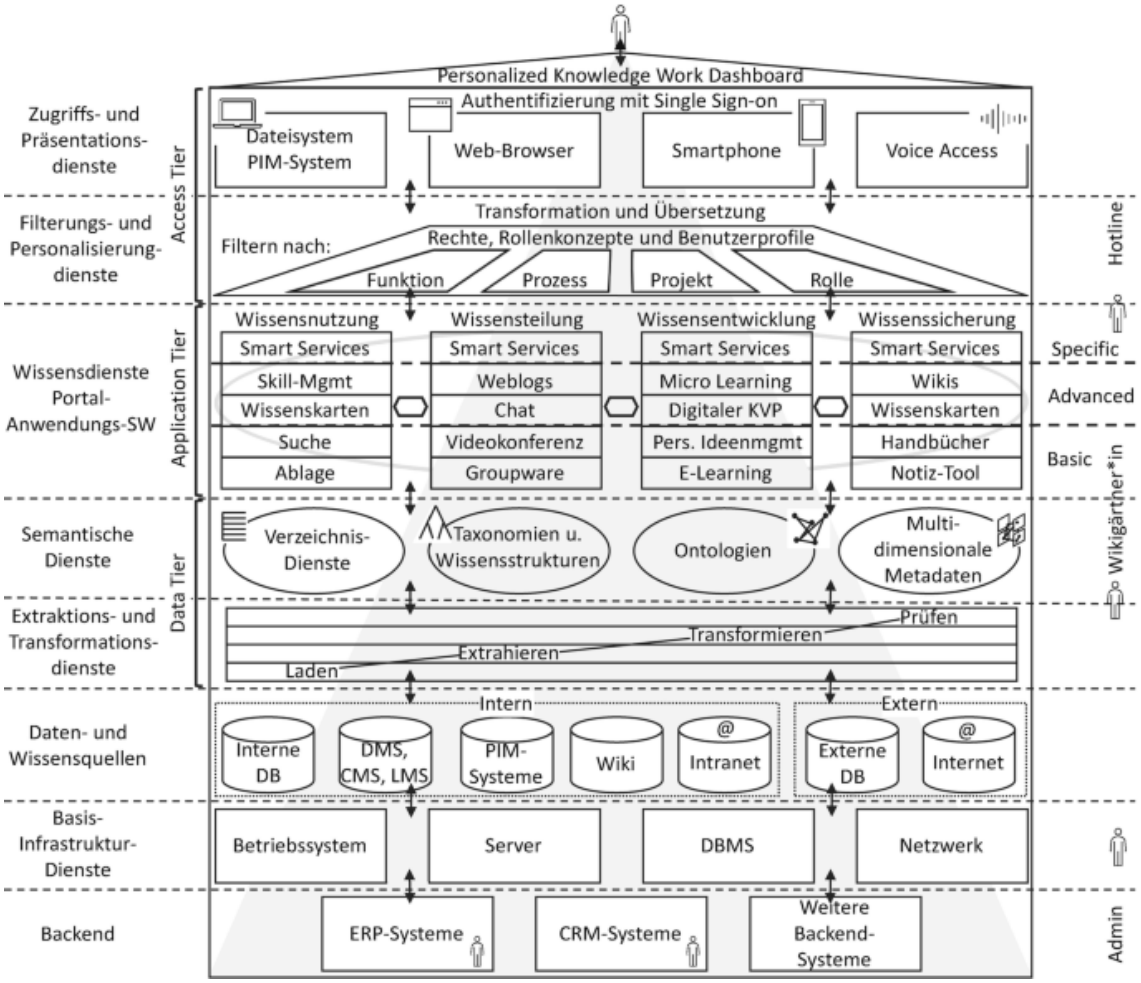

Abbildung 13: Methoden und IT-Tools des Wissensmanagements (Müller, 2022, S. 160).

Die oben abgebildete Klassifikation erlaubt eine Einteilung der wichtigsten Methoden und IT-Tools der Wissensidentifikation, Wissensteilung, Wissensentwicklung und Wissenssicherung unter Berücksichtigung verschiedener Auswahl- und Eignungsempfehlungen. Müller (2022, S. 107 ff.) geht in diesem Zusammenhang auch auf innovative Ansätze zur Wissenssicherung ein und nennt das Smart Knowledge Management.

In diesem Kontext untersuchen Pai et al. (2022, S. 7043) die Kombinationsmöglichkeiten vom Künstlicher Intelligenz (KI) und Wissensmanagement – im Fokus der Untersuchungen steht die Fragestellung, inwieweit KI den Unternehmen bei ihrem Wissensmanagement helfen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass KI den Maschinen die

Möglichkeit zum Lernen gibt, während Wissensmanagement die Plattform zum besseren Verstehen des Wissens bereitstellt. KI-Systeme wie beispielsweise neuronale Netzwerke werden zukünftig bei der Implementierung einer Wissensmanagement-Strategie eine große Rolle spielen.

Vajpayee und Ramachandran (2019, S. 114) beschäftigen sich im Rahmen ihrer Studie ebenso mit der Integration von KI in Wissensmanagement-Systeme und stellen den Zusammenhang zwischen der menschlichen Wahrnehmung, Psychologie, Wissensmanagement und Künstlicher Intelligenz dar – das Ziel besteht dabei in der Integration von KI in das Wissensmanagement, um die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zu verbessern. Die nachfolgende Abbildung stellt den Zusammenhang zwischen der Gehirnfunktion, der Humanpsychologie, Künstlicher Intelligenz und Wissensmanagement als Prozess dar.

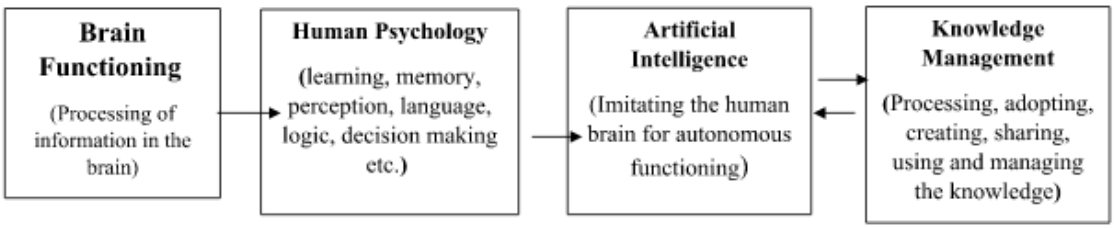

Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Gehirnfunktion, Humanpsychologie, Künstlicher Intelligenz und Wissensmanagement (Vajpayee & Ramachandran, 2019, S. 115).

Die Autoren stellen damit die enorme Bedeutung von KI und Wissensmanagement für den Erfolg der Geschäftsmodelle von Unternehmen heraus. Die Integration von Künstlicher Intelligenz in Wissensmanagement-Systeme ist unumgänglich, um unternehmerische Entscheidungsprozesse zu verbessern (Vajpayee & Ramachandran, 2019, S. 117).

Wissensbasierte IT-Systeme werden von mittelständischen sowie auch großen Unternehmen immer häufiger verwendet, wobei sich die Unternehmen

- die Optimierung ihrer Geschäftsprozesse,
- die effiziente Verkürzung der Time-to-Market,
- die Stärkung der Ressourcen,
- das langfristige Einsparen von Kosten,
- die nachhaltige Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung,
- sowie die Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen

erhoffen. Unternehmen müssen mit dem rasanten Tempo im Zeitalter der Digitalisierung mithalten können, weswegen sie agil aufgestellt und ihre existierenden Software-Systeme kontinuierlich weiterentwickeln müssen – nur auf diese Weise lassen sich Trends frühzeitig erkennen und abbilden. (Krause, 2021, S. 20).

Auch Pai et al. (2022, S. 7043) betonen in diesem Zusammenhang, dass weitere Forschungen im Bereich Smart Assistent Systems für das Wissensmanagement erforderlich sind und Unternehmen zukünftig nur dann erfolgreich sein können, wenn sie es schaffen, ein effektive und effizientes Wissensmanagement zu etablieren.

4.2.3 Strategie und Führung

Wissensmanagement trägt zur strategischen und operativen Agilität von Unternehmen bei – lernende und agile Organisationen stellen eine Herausforderung für die Führung eines Unternehmens dar, sind jedoch in einem immer komplexer und turbulenter werdenden Unternehmensumfeld unabdingbar. Das Wissensmanagement unterstützt dabei zum einen die Problemlösungsfähigkeit und die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens und entwickelt zum anderen das zukünftig erforderliche Wissen beziehungsweise die Kompetenzen. Für das Unternehmen hat Wissensmanagement daher eine dynamisierende und stabilisierende Funktion (North & North, 2020, S. 9).

Martins et al. (2019, S. 489 f.) gehen insbesondere auf den Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und dem Megatrend Nachhaltigkeit ein – Die Etablierung eines Wissensmanagements in die Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen ist in den vergangenen Jahren zwar immer wichtiger geworden, die Forschung hat diesen Bereich jedoch noch nicht ausreichend untersucht.

Im heutigen Zeitalter der stetig voranschreitenden Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung überschwemmen disruptive Technologien den Markt – das Internet der Dinge (IoT) verändert ebenso wie viele andere Einflussfaktoren wie beispielsweise Big Data und Künstliche Intelligenz die Art und Weise, wie Unternehmen Wissensmanagement in ihre Strategie integrieren beziehungsweise wie sie Wissensmanagement innerhalb der Organisation durchführen sollen. Neue und innovative Wissensmanagementsysteme sowie ein offener Ansatz sind gefragt, um den Wissensfluss im Unternehmen zu managen. Die Entwicklung einer internen Wissensmanagementkapazität ist eine Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens – in diesem

Zusammenhang stehen das Wissensmanagementsystem, der Open Innovation Ansatz, die Innovationskapazität und die Wissensmanagementkapazität in enger Beziehung zur Schaffung eines offenen und kollaborativen Ökosystems innerhalb des Unternehmens. (Santoro et al., 2018, S. 347).

Die Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie beziehungsweise die Implementierung des Wissensmanagements in die Unternehmensstrategie ist also insbesondere vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung von zentraler Bedeutung für den Fortbestand eines Unternehmens - Harlow (2018, S. 400) geht in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der Entwicklung eines ganzheitlichen Strategiemodells zur Einbindung der Wissensmanagementstrategie in das Unternehmen ein. Big Data Analytics (BDA) als taktisches Tool sollte dabei in ein strategisches Wissensmanagement-Tool verwandelt werden, welches wiederum von der übergeordneten Unternehmensstrategie gesteuert wird.

Für die Führung geht die Betreuung von agilen Teams in der sich schnell verändernden VUCA-Welt mit einer großen Herausforderung einher – Führungskräfte müssen nicht nur traditionell-hierarchisch strukturierte Teams führen, sondern auch diejenigen Teams, die sich längst im Übergang von einer Top-down-Führung zur Teamautonomie befinden (Polz, 2021, S. 36).

Winkler, König und Heß (2022) gehen im Rahmen ihres Artikels insbesondere auf die Veränderungen im Zusammenhang mit dem neuen New Normal der Arbeitswelt ein. Bedingt durch die Coronapandemie führten viele Unternehmens neue Arbeitsformen ein, wobei Arbeitnehmer diese neuen Arbeitsformen auch nach der Coronapandemie weiter einfordern – es wird davon ausgegangen, dass sich Unternehmen und Führungskräfte also langfristig mit einer neuen Normalität auseinandersetzen müssen, welche insbesondere auch das Wissensmanagement in Unternehmen verändert. Die die nachfolgende Abbildung zeigt, ergeben sich für die Führungskräfte eines Unternehmens durch den Wandel der Arbeitswelt und -umgebung sowie den damit verbundenen ständigen Zuwachs von Wissen und Informationen vollkommen neue Herausforderungen. (Winkler et al., 2022, S. 15).

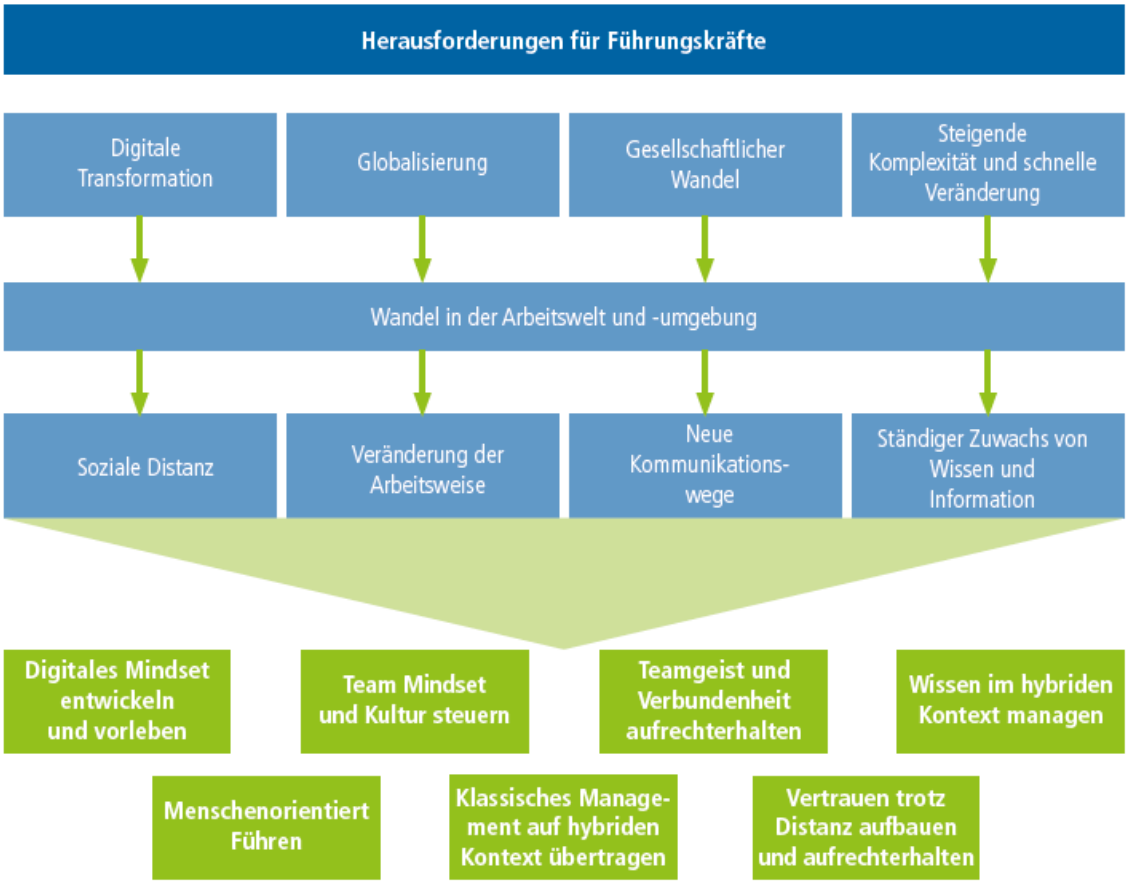

Abbildung 15: Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte durch New Work (Winkler, König & Heß, 2022, S. 15)

Die neuen Rahmenbedingungen machen ein Umdenken erforderlich: Unternehmen und Führungskräfte müssen sich vom traditionellen direkten Führungsverhalten sowie von traditionellen Strukturen und Vorgaben entfernen und einem neuen Ansatz folgen, welcher auf Vertrauen basiert und Mitarbeitende zu einem eigenständigen Handeln ermächtigt (Winkler et al., 2022, S. 17). Wissensmanagement in einem solchen Kontext bedeutet, dass sich die Führung zukünftig verstärkt mit Möglichkeiten der Integration von Experten- und Spezialwissen über relativ große räumliche Distanzen beschäftigen muss. Soziale Beziehungen müssen im New Normal der Arbeitswelt ermöglicht und aufrechterhalten werden, denn nur auf diese Weise kann die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum Teilen von Wissen erhöht werden. Konkret bedeutet dies, eine Vernachlässigung der sozialen Ebene geht mit negativen Auswirkungen auf den offenen Wissensaustausch einher (Winkler et al., 2022, S. 18).

Mader (2023, S. 45) ergänzt in diesem Zusammenhang, dass ein erfolgreiches Wissensmanagement nur unter einer bestimmten Führung möglich ist, denn der Umgang

mit Wissen im Unternehmen ist mit typischen Problemen behaftet. Die Führung sollte klassische Fehler im Umgang mit Wissen vermeiden – die wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement sind dabei die Strategie beziehungsweise die Abstimmung der Wissensmanagementstrategie auf die Geschäftsstrategie des Unternehmens.

4.2.4 Motivation und Fähigkeiten

Alex, Becker und Stratmann (2019, S. 53) betonen, dass Wissensmanagement in den ganzheitlichen Change-Enablement-Ansatz eingebettet werden muss – die organisatorischen sowie die persönlichen Veränderungen müssen dabei entsprechend begleitet und gesteuert werden. Wie die untere Abbildung zeigt, muss ein zukünftiger Sollzustand definiert werden – zur Erreichung dieses Sollzustandes müssen die organisationalen Veränderungen wie beispielsweise Prozesse, Strukturen und Systeme, aber auch die Auswirkungen auf Mitarbeitende berücksichtigt werden.

Abbildung 16: Arthur Andersen Change Enablement Framework (Alex et al., 2019, S. 54).

Insbesondere unterstützende Tätigkeiten wie beispielsweise die Entwicklung einer geeigneten Kommunikationsstrategie, die Institutionalisierung von Change-Teams, die Veränderung des Führungsverhaltens wie in Abschnitt 4.2.3 erläutert, oder auch die Entwicklung erforderlicher Teamfähigkeiten gehören nach dem oben dargestellten ganzheitlichen Ansatz zur Implementierung von Wissensmanagement zu den kulturverändernden Prozessen (Alex et al., 2019, S. 54).

Pawlowsky (2019, S. 113) nennt drei Gestaltungsdimensionen eines integrativen Wissensmanagements: Mensch, Struktur und Technik. Die nachfolgende Abbildung zeigt

das Zusammenspiel dieser drei essentiellen Gestaltungsfelder auf – Pawlowsky (2019, S. 113) zufolge stellen der organisationale Wandel, das organisationale Lernen sowie das Wissensmanagement besonders bedeutsame Fähigkeiten dar, um als Unternehmen unter turbulenten Rahmenbedingungen erfolgreich agieren zu können.

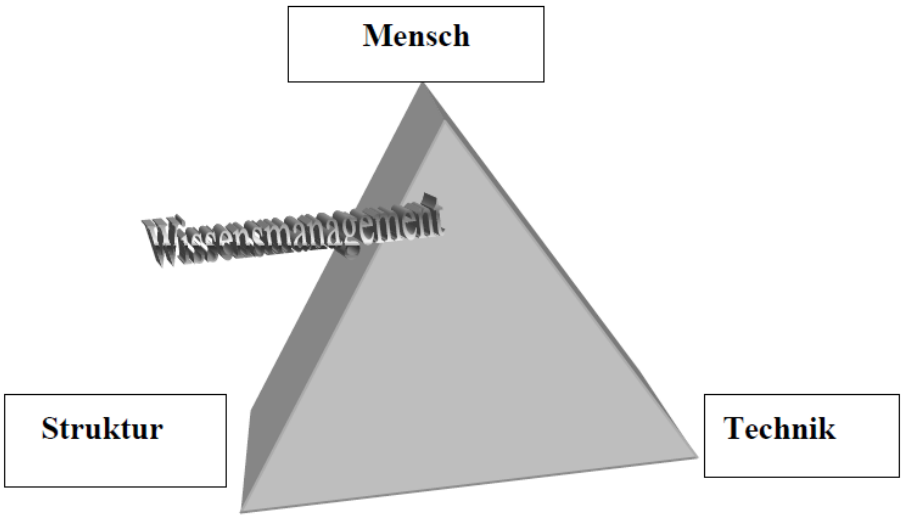

Abbildung 17: Die drei Gestaltungsdimensionen eines integrativen Wissensmanagements (Pawlowsky, 2019, S. 113).

Insbesondere die Einstellung und Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu den Kernkompetenzen beeinflussen die Lernkultur eines Unternehmens und das Vertrauensklima (Pawlowsky, 2019, S. 113).

Polzin et al. (2022, S. 3 ff.) erläutern in diesem Zusammenhang, dass ein erfolgreiches Wissensmanagement maßgeblich vom Faktor Mensch abhängig ist - die Fähigkeiten sowie die Motivation der Mitarbeitenden beeinflussen den Erfolg des Wissensmanagements, und die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden ist nicht käuflich. Aus diesem Grund müssen Mitarbeitende entsprechend motiviert werden, denn Wissen entspricht schließlich der Gesamtheit an Fähigkeiten und Kenntnissen, die von den Mitarbeitenden zur Problemlösung eingesetzt werden. Wissen stützt sich zwar auf Informationen und Daten, ist jedoch stets personengebunden.

Helmold (2023, S. 227) führt im Zusammenhang mit den Veränderungen und Trends der heutigen Welt an, dass traditionelle Geschäftsansätze ohnehin an einem Scheideweg stehen – die erforderlichen Umbruchprozesse betreffen nicht nur ökonomische und politische Transformationen, sondern darüber hinaus auch soziale. Lernen wird in diesem Kontext als Möglichkeit aufgefasst, in der sich wandelnden Umwelt weiter existieren zu

können. Zu den zentralen Fragen beziehungsweise Herausforderungen von Organisationen gehört demnach der Aspekt, wie Unternehmen ihre Lernmethoden mit dem Ziel der lernenden Organisation gestalten können. Organisatorisches Lernen gilt als Schlüssel für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens, denn es muss sich sowohl strategisch als auch operativ ständig an neue Veränderungen anpassen können. Adaptives und generatives Lernen muss jedoch entsprechend gefördert werden, weswegen es Aufgabe der Organisation ist, die Mitarbeitenden zu motivieren, mit anderen zusammenzuarbeiten und gemeinsam nach Lösungen für Probleme zu suchen.

4.2.5 Organisation und Rollen

4.2.6 Controlling

4.3 Handlungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis

5 Fazit

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht in der Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse unter besonderer Beachtung der eingangs definierten Forschungsfragen. Anschließend werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und das methodische Vorgehen im Rahmen der systematischen Literaturrecherche einer kritischen Reflexion unterzogen. Ein Ausblick geht auf zukünftige Trends und Entwicklungen ein und zeigt in diesem Zusammenhang auch Ansätze für weiterführende Forschungen zum Thema Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement in den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern auf.

5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

In Bezug auf die leitende in Abschnitt 1.2 definierte Forschungsfrage kann nach Abschluss der Untersuchungen Folgendes festgehalten werden:

- **FF1: Welcher Forschungsstand besteht zu den einzelnen sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern des GPO-WM Modells?**

Zusätzlich zur leitenden Forschungsfrage wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die nachfolgenden untergeordneten Fach- und Forschungsfragen bearbeitet und können auf Basis der Untersuchungsergebnisse wie folgt beantwortet werden:

- **FF2: Wie verläuft der Wissensmanagementprozess in Unternehmen in Bezug auf die Identifikation, den Erwerb, die Entwicklung, die Verteilung, die Nutzung, die Speicherung und die Bewertung von Wissen?**

- **FF3: Wie kann Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse von Unternehmen eingefügt werden und welche Werkzeuge, Methoden und Modelle existieren in diesem Zusammenhang?**

5.2 Limitationen und kritische Würdigung

In Bezug auf die Limitationen der vorliegenden Arbeit muss zunächst festgehalten werden, dass die methodische Vorgehensweise einer Systematik unterliegt und daher vermutet werden kann, dass zwei verschiedene Personen bei der voneinander unabhängigen Durchführung der systematischen Literaturrecherche zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Vorgehensweise die Objektivität der Ergebnisse erhöht.

Kritisch angemerkt werden muss jedoch, dass das methodische Vorgehen die Datenmenge durch die Definition der spezifischen Ein- und Ausschlusskriterien nach Abschnitt 3.2 sowie die damit verbundene selektive Vorgehensweise begrenzt – es ist in diesem Kontext also nicht vollständig auszuschließen, dass unter Einbezug anderer Kriterien und anderer Suchwörter auch andere Ergebnisse generiert worden wären.

Die in Abschnitt 3.2 definierten fixen und variablen Suchwörter haben sich im Rahmen der systematischen Literaturrecherche jedoch durchaus als geeignet erwiesen, da die Suche auf digitalen Datenbanken viele für das Thema „Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement in den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern“ passende Treffer generieren konnte. Das im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu bearbeitende Forschungsthema konnte mithilfe der spezifischen Kriterien und Suchwörter daher sinnvoll bearbeitet werden.

Des Weiteren muss kritisch angemerkt werden, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Einschränkung der Literatursuche auf einen bestimmten Zeitraum, nämlich ab dem Jahr 2015, vorgenommen wurde. Auf diese Weise sollte gewährleistet werden, dass lediglich aktuellere Studien zum Thema in die Auswertung einbezogen werden. Durch eine Einschränkung auf einen bestimmten Zeitraum ist jedoch nicht auszuschließen, dass frühere Studien nicht ebenfalls relevante Ergebnisse zur Thematik enthalten – diese konnten durch die Eingrenzung des Zeitraumes der Veröffentlichung im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

Im Hinblick auf die festgelegten Suchwörter muss zudem festgehalten werden, dass Fachbegriffe in den wissenschaftlichen Publikationen in unterschiedlicher Art und Weise verwendet werden. So zeigte sich im Rahmen der systematischen Literaturrecherche beispielsweise, dass einige Autoren den Begriff Informationstechnik durch Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ersetzen. Darüber hinaus wurden für viele

deutschsprachige Bezeichnungen auch englische Fachwörter verwendet – die Literaturrecherche gestaltete sich daher etwas komplizierter, da auch derartige Synonyme in die Suche einbezogen werden mussten.

In Bezug auf die Sprache muss des Weiteren angemerkt werden, dass die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte systematische Literaturrecherche lediglich deutsch- und englischsprachige Veröffentlichungen einbeziehen konnte – mögliche relevante Studien in einer anderen Sprache konnte daher nicht berücksichtigt werden.

Dennoch erwies sich die Suche auf den verschiedenen digitalen Datenbanken als hilfreich, um eine breite Fundierung an wissenschaftlicher Literatur zu generieren. Es ist in diesem Zusammenhang jedoch nicht auszuschließen, dass weitere und bislang unbekannte Datenbanken existieren, welche ebenso über themenrelevante Literatur verfügen – diese Datenbanken konnten über die vorliegende systematische Literaturrecherche nicht erreicht werden. Was die Beschaffung der über die digitalen Datenbanken identifizierten Publikationen betrifft, so kann festgehalten werden, dass diese problemlos durchgeführt werden konnte: Nahezu sämtliche Literatur war zu wissenschaftlichen Zwecken frei zugänglich oder konnte über den Account der Forschungseinrichtung bezogen werden.

Kritisch angemerkt werden muss abschließend noch, dass die vorliegende Arbeit im Hinblick auf ihren Umfang begrenzt ist – aus diesem Grund konnten nicht alle über die systematische Literaturrecherche identifizierten Publikationen ausgewertet werden. Es wird im Hinblick auf weiterführendes Forschungspotenzial daher empfohlen, die Literaturrecherche in einem größeren Umfang zu wiederholen.

Zusammenfassend erwies sich die Datenerhebungsmethode der systematischen Literaturrecherche zur Bearbeitung der in der vorliegenden Arbeit definierten Forschungsfragen als geeignet – sie konnte viele Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem aktuellen Stand der Forschung zum Thema „Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement in den sechs erfolgskritischen Gestaltungsfeldern“ liefern und damit letztendlich entscheidend zur Ableitung von Handlungsimplikationen für Wissenschaft und Praxis beitragen.

5.3 Ausblick und weiterführendes Forschungspotenzial

Die vorliegende Arbeit konnte zeigen, dass das Thema Wissensmanagement seit einigen Jahren zunehmende Bedeutung für Unternehmen erfährt. Als ganzheitlicher Ansatz mit dem Ziel der Verbesserung von Prozesseffizienz, Anpassungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit stellt er zudem ständig wechselnde Anforderungen an Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Abecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H. & Müller, H. J. (2002): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. München: Beck.

Akrouti, N. & Cikes, D., (2019): Wissen in IT-Projekten - Wissensmanagement war gestern. Voneinander Lernen ist heute. In: Linssen, O., Mikusz, M., Volland, A., Yigitbas, E., Engstler, M., Fazal-Baqaie, M. & Kuhrmann, M. (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2019 - Neue Vorgehensmodelle in Projekten - Führung, Kulturen und Infrastrukturen im Wandel. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., S. 179-184.

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001): Review - Knowledge Management and Knowledge Management Systems - Conceptual Foundations and Research Issues. In: Management Information Systems Quarterly, Vol. 25, Nr. 1, S. 107–136.

Alex, B., Becker, D. Stratmann, J. (2019): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung. In: Götz, K. (Hrsg.), Wissensmanagement – Zwischen Wissen und Nichtwissen, München: Rainer Hampp, S. 47-70.

Bayer, O., Ortolano, L. C., Hoffmann, D. & Schweizer, S. (2021): Praxisleitfaden Systematische Literaturrecherche der Universitätsmedizin Mainz. Version 2.0 beta. April 2021. URL: https://seafile.rlp.net/d/b87dc2b6b57a486a874d/files/?p=%2FArchiv%20alle%20Versionen%20%2FPraxisleitfaden-Systematische-Literaturrecherche-Version-2-0-beta.pdf (letzter Zugriff am 02.06.2023).

Bilz, C. & Franczyk, B. (2015): Praktische Entwicklung einer wissensorientierten Unternehmenskultur – Entwurf einer Zertifizierungsmethode. In: Köhler, T., Kahnwald, N. & Schoop, E. (Hrsg.), Wissensgemeinschaften, Technische Universität Dresden, S. 75-79.

Bitzer, S. & Werther, B., (2019): Herausforderungen und Lösungsansätze durch den Einsatz von digitalen Zusammenarbeitssystemen im Wissensmanagement in einem globalen Mehrmarken-Konzern. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik: Vol. 56 (1), S. 109-120.

Bullinger, H.-J. (1999): Wissen und Information als Produktionsfaktor. In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Band 94, Heft 3, S. 83-84.

Bullinger, H.-J., Wörner K. & Prieto J. (1998): Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in: B.H.D., Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen, S. 21-39.

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (Hrsg.) (2020): Prozess des Wissensmanagements und seine Elemente. Online: https://www.wissensmanagement.gv.at/Prozess_des_Wissensmanagements_und_seine_Elemente (letzter Zugriff am 25.05.2023).

Davis, S. & Botkin, J. (1996): The coming of knowledge-based business. In: Harvard Business Review, Jul-Aug 1996.

Denyer, D. & Tranfield, D. (2009): Producing a systematic review - The Sage hand-book of organizational research methods. Los Angeles: Sage Publications, S. 671–689.

Dick, M. & Wehner, T. (2002): Wissensmanagement zur Einführung – Bedeutung, Definition, Konzepte. In: Lüthy, W. (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis, Zürich: vdf Hochschulverlag, S. 7-28.

Drebes, C. (2021): New Normal: Wissensmanagement wird remote. Wissensmanagement, Vol. 3, S. 26–27.

European Committee for Standardization (Hrsg.) (2004): Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement. European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Brüssel: o. V.

Franken, R. & Franken, S. (2023): Wissensorientierte Gestaltung des digitalen Unternehmens. In: Franken, R. & Franken, S. (Hrsg.), Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 159-193.

Fraunhofer IPK (Hrsg.) (2017): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin: Fraunhofer IPK.

Gottschalk-Mazouz, N. (2007): Was ist Wissen? In: Ammon, S. et al. (Hrsg.), Wissen in Bewegung, Weilerswist: Velbrück, S. 21-40.

Harlow, H. D. (2018): Developing a knowledge management strategy for data analytics and intellectual capital. Meditari Accountancy Research, Vol. 26 (3), S. 400-419.

Harteis, C. & Fischer, C. (2020): Wissensmanagement unter Bedingungen von Arbeit 4.0. In: Maier, G. W., Engels, G. & Steffen, E. (Hrsg.), Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten, Wiesbaden: Springer, S. 267-284.

Heisig, P. (2002): GPO-WM®: Methode und Werkzeuge zum geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement. In: Abecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H. & Müller, H. J. (Hrsg.), Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Wiesbaden: Springer, S. 47-64.

Helmold, M. (2023): New Work und Wissensmanagement in der lernenden Organisation. In: Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T. & Jeschio, L. (Hrsg.), New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, Wiesbaden: Springer, S. 227-231.

Herbst, D. (2000): Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin.

Hinkelmann, K., Karagiannis, D. & Telesko, R. (2002): PROMOTE – Methodologie und Werkzeug für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. In: Abecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H. & Müller, H. (Hrsg.), Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Berlin Heidelberg: Springer, S. 65–90.

Hirsch, B. & Kunz, J. (2003): Was das Wissensmanagement von der Wissenschaftstheorie lernen kann. In: Frank, U. (Hrsg.), Proceedings der Tagung: Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik, 5./6. Juni 2003, Koblenz, S. 218-237.

Kaiser, M., Evers, H.-D. & Müller, C. (2003): Entwicklung durch Wissen - eine neue globale Wissensarchitektur. In: Soziale Welt, 54. Jahrgang, Heft 1, S. 49-69.

Kitchenham, B. A. & Charters, S. (2007): Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. In: Technical Report, Version 2.3 EBSE.

Kratzer, J. (2004): Communicatie als succesmotor in R&D-teams. In: Management Executive, Vol. 3, S. 30-33.

Krause, T. (2021): Wissen generieren, weitergeben und wiederfinden: Tools für nachhaltiges Wissensmanagement. Wissensmanagement, Vol. 3, S. 20–22.

Lämmel, U. (2016): IT-basiertes Wissensmanagement. Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 03/2016, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar.

Lehner, F. (2021): Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 7. Auflage, München: Carl Hanser.

Lies, J. (2015): Interne Kommunikation und Wissensmanagement. In: Lies, J. (Hrsg.), Praxis des PR-Managements, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 140-145.

Mader, I. (2023): Wissen als zentraler Wettbewerbsfaktor. In: Mader, I. (Hrsg.), Wissensmanagement erfolgreich umsetzen, Wiesbaden: Springer, S. 45-68.

Martins, V. W. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. L. G. & Leal Filho, W. (2019): Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. Journal of Cleaner Production, Vol. 229. S. 489-500.

Melville, N., Kraemer, K. & Gurbaxani, V. (2004): Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. In: Management Information Systems Quarterly, Vol. 28, Nr. 2, S. 283–322.

Müller, M. W. M. (2022): Einführung in Wissensmanagement. In: Müller, M. (Hrsg.), Wissensmanagement klipp & klar. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-12.

Müller, S. & Herterich, R. (2001): Prozessorientiertes Wissensmanagement mit CognoVision®. Aachen: RWTH Aachen.

Neumann, S., Fenk, G., Fluegge, B. & Finerty, T. (1998): Knowledge Management Systems — optimaler Einsatz des „Produktionsfaktors Wissen“. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.), Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden - Roadmap zur agilen Organisation, Berlin Heidelberg: Springer, S. 193-224.

Nickelsburg, A. (2007): Wissensmanagement – Verfahren, Instrumente, Beispiele. Akademie Management und Politik und Friedrich-Ebert-Stiftung: o. V.

Nohr, H. (2003): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement mit Unternehmensportalen. In: WM 2003 - Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen, S. 151–155.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens – wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main.

North, K. (2020): Wissensorientierte Unternehmenssteuerung. 32. Jahrgang, 1/2020, S. 27-34.

North, K. & North, K. (2020): Wissensmanagement für agile Organisationen. In: Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K. & Schorta, S. (Hrsg.), Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer, S. 9-27.

Okoli, C. & Schabram, K. (2010): A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. In: SSRN Electronic Journal, o. S.

Orth, R., Voigt, S. & Kohl, I. (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Berlin: Fraunhofer IPK.

Pai, R. Y., Shetty, A., Shetty, A. D., Bhandary, R., Shetty, J., Nayak, S., Dinesh, T. K. & D'souza, K. J. (2022): Integrating artificial intelligence for knowledge management systems – synergy among people and technology: a systematic review of the evidence. Economic Research, Vol. 35 (1), S. 7043-7065.

Pawlowsky, P. (2019): Wozu Wissensmanagement? In: Götz, K. (Hrsg.), Wissensmanagement – Zwischen Wissen und Nichtwissen, München: Rainer Hampp, S. 109-128.

Picht, S. (2022): Mitarbeiterwissen für alle. Wissensmanagement, Vol. 4, S. 41–43.

Polz, C. (2021): Führung hoch drei: Von klassisch bis agil. Wissensmanagement, Vol. 3, S. 36–37.

Polzin, B., Ringler, P. & Weigl, H. (2022): Wissenskultur als Erfolgsfaktor für das Wissensmanagement. In: Polzin, B., Ringler, P. & Weigl, H. (Hrsg.), Wissensmanagement im Bauwesen, Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 15-23.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2012): Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler.

Probst, G. & Romhardt, K. (1997): Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz. In: Wieselhuber & Partner (Hrsg.), Handbuch Lernende Organisation, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 129–143.

Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000): Wissensmanagement. In: Psychologie in Erziehung und Unterricht 1, S. 76–77.

Reiss, M. (2021): Wissensmanagement im Dienst der Cyber-Resilienz. Wissensmanagement, Vol. 3, S. 42–44.

Ritschl, V. Weigl, R. & Stamm, T. (2016): Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben – Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Rowley, J. & Slack, F. (2004): Conducting a literature review. In: Management Research News, Vol. 27, Nr. 6, S. 31–39.

Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A. & Dezi, L. (2018): The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 136, S. 347-354.

Sauter, W. & Scholz, C. (2015): Wissensmanagement der ersten Generation. In: Sauter, W. & Scholz, C. (Hrsg.), Kompetenzorientiertes Wissensmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-12.

Schenk, J., Kurik, J., Gelberg, J. & Lischka, A. (2022): Wissensmanagement in virtuellen Welten: Wissensgenerierung in Virtual Reality-Umgebungen. HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik, Vol. 59, S. 159–176.

Schwaninger, M. (2000): Implizites Wissen und Managementlehre. St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft.

Stehr, N. (2001): Moderne Wissensgesellschaften. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Band 36, S. 7-14.

Tsoukas, H. (2006): Do we really understand tacit knowledge? Athens: Athens Laboratory of Business Administration (ALBA).

Vajpayee, A., & Ramachandran, K. K. (2019): Reconnoitring Artificial Intelligence in Knowledge Management. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), Vol. 8 (7), S. 114-117.

Voigt, S. & Finke, I. (2015): Studie „Wissensmanagement in produzierenden KMU“-Bedeutung und Herausforderungen. Studie im Rahmen des Verbundprojektes »ProWis – Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU«.

Willke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement. München: UTB.

Winkler, K., König, S. & Heß, C. (2022): Management und Führung hybrider Teams, Hochschule Kempten, Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft, Kempten.

Zimmerli, W. C. (2000): Vom Unterschied, der einen Unterschied macht – Information, Netzwerkdenken und Mensch-Maschine-Tandem. In: Hubig, C. (Hrsg.), Unterwegs zur Wissensgesellschaft, Berlin, S. 83-97.

Anhang

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Hausarbeit/Abschlussarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die hier angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Ausführungen, die anderen Werken in Wort oder Sinn entnommen wurden, habe ich kenntlich gemacht und sind weder Bestandteil anderer Studien- noch Prüfungsleistungen gewesen.

_____ _____

Ort und Datum Unterschrift