

# Wissenskultur – ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg

In einem durch grossen Konkurrenzdruck bestimmten Markt können nur diejenigen Unternehmen überlegene Positionen erreichen, die ihr Wissenspotenzial systematisch ausschöpfen und von einem ganzheitlichen Wissensmanagement ausgehen. Hierbei spielen jedoch weniger die unverzichtbare Technologie, sondern vielmehr eine wissensfreundliche Unternehmenskultur und der Mensch eine entscheidende Rolle. Ergebnisse einer kürzlich durchgeführten Studie in der Schweizerischen Post konnten den positiven Zusammenhang zwischen der Wissenskultur und einem erfolgreichen Wissensmanagement sowie der Produktivität aufzeigen.



Bereiche wie etwa die PostFinance (im Bild), die von Anfang an im liberalisierten Markt oder seit längerer Zeit im Wettbewerb tätig sind, weisen eine signifikant höhere Wissenskultur auf als jene Bereiche, die noch mehrheitlich im Monopol agieren.

Bild: Keystone

## Wissen als Wettbewerbsfaktor

Wissen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem entscheidenden Produktionsfaktor entwickelt. Während in der Agrargesellschaft bis ins 19. Jahrhundert noch die Produktionsfaktoren Boden und Arbeit die höchste Bedeutung besaßen, erwies sich bei der industriellen Gesellschaft das Kapital für die Erzielung eines möglichst hohen Outputs als besonders wichtig.<sup>1</sup> Heute wird von einer Wissensgesellschaft gesprochen und Wissen als vierter Produktionsfaktor bezeichnet.<sup>2</sup> Kennzeichen für eine Wissensgesellschaft ist die wachsende Bedeutung des Produktions-

faktors Wissen als zentraler Wettbewerbsvorteil für immer mehr wirtschaftliche Tätigkeiten. Die grossen Umwälzungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigen diesen Prozess massgeblich.<sup>3</sup>

In vielen Unternehmen ist eine zunehmende Überzeugung beobachtbar, dass Wissen für den Unternehmenserfolg, wenn nicht gar für das Überleben der ganzen Institution, ausschlaggebend ist. Unternehmen müssen zukünftig das in ihnen vorhandene Wissen als Wettbewerbsfaktor nutzen, da die übrigen Produktionsfaktoren hinsichtlich ihres Differenzierungspotenzials grösstenteils ausgereizt sind. Dabei unterstützt Wissen nicht nur die vorhandenen Strategien, sondern bietet darüber hinaus die Chance zur Formulierung neuer Wettbewerbsstrategien. Ein Vernachlässigen des in einer Unternehmung vorhandenen Wissens kommt daher einer Verschwendung nicht imitierbarer Ressourcen gleich.<sup>4</sup>

Ergebnisse einer kürzlich erfolgten Intensivfallstudie in der Schweizerischen Post bestätigen die These, dass eine wissensfreundliche Unternehmenskultur zu einem erfolgreicherem Wissensmanagement und zu einer



**Dr. Bettina A. Sollberger**  
Verantwortliche für das Wissensmanagement der Schweizerischen Post, Bern



**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom**  
Gründer und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern

Kasten 1

**Wissensmanagement**

Wissensmanagement wurde im Untersuchungskontext wie folgt definiert: «Wissensmanagement umfasst insbesondere alle mit der Entwicklung, Verteilung und Anwendung von erfolgskritischem und in erster Linie implizitem Wissen verbundenen Führungsprozesse (z.B. Planung, Organisation und Kontrolle), um die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung mittel- und längerfristig zu erhöhen. Im Zentrum des Wissensmanagements stehen der Mensch und dessen Prägung durch die Wissenskultur. Weiter zu berücksichtigende Grössen sind die Informationstechnologie und die generelle Organisationsform (Rahmenstruktur).» (Sollberger 2006: 54).

Kasten 2

**Wissenskultur**

«Die Wissenskultur ist Teil der Unternehmenskultur und umfasst die Gesamtheit der Normen und Werte in einer Unternehmung, die die Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im täglichen Umgang mit Wissen prägen. Werte der Wissenskultur sind Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, wahrgenommene Autonomie, Lernbereitschaft und Fürsorge.» (Sollberger 2004: 39).

höheren Unternehmensleistung führt (vgl. *Kasten 1*).

**Das Konstrukt Wissenskultur**

Jedes Unternehmen hat eine individuelle (Wissens-)Kultur,<sup>5</sup> jedoch kann diese je nach Ausprägung den Umgang mit Wissen unterstützen oder behindern.

Die Kultur lässt sich auf verschiedenen Ebenen in einer Unternehmung beobachten und widerspiegelt sich in Gewohnheiten, gängigen Handlungsweisen, Normen und Werten. Auf der untersten Ebene der Kultur befinden sich die Werte. Diese entsprechen eingebetteten, tief verwurzelten Präferenzen, welche Ziele auf welche Art und Weise eine Unternehmung erreichen soll. Werte können meist nur unvollkommen artikuliert werden und deren Veränderung ist mit grossen Schwierigkeiten verbunden. Ihr Einfluss auf das Verhalten im Allgemeinen und auf den Umgang mit Wissen im Besonderen ist jedoch nicht zu unterschätzen. Abhängig von den vorhandenen Werten in einer Unternehmung erhält Wissen eine unterschiedliche Bedeutung, was sich u.a. im Umgang mit Veränderungen und Fehlern äussern kann.<sup>6</sup>

Dem Begriff «Wissenskultur» wird in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wie Anthropologie, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre eine unterschiedliche Bedeutung zugeschrieben. In der Betriebswirtschaftslehre wird darunter nicht etwa der Begriff der Hochkultur, also der literarischen und künstlerischen Errungenschaften einer Zivilisation, sondern ein Teil der Unternehmenskultur verstanden.<sup>7</sup> Die Unternehmenskultur und die Wissenskultur sind demnach eng miteinander verknüpft (vgl. *Kasten 2*). Es ist davon auszugehen, dass die Wissenskultur stets nur einen Teilaspekt bzw. Teilaspekte der Unternehmenskultur umfasst, die für ein erfolgreiches Wissensmanagement von zentraler Bedeutung sind.<sup>8</sup> Die Wissenskultur umfasst jene Aspekte der Unternehmenskultur, die für die Entwicklung eines ganzheitlichen Wissensmanagements eine entscheidende Rolle spielen. Vom Grad ihrer Ausprägung hängt es ab, ob Prozesse des Wissensmanagements unterstützt, behindert oder sogar verunmöglicht werden. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Werte Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, wahrgenommene Autonomie, Lernbereitschaft und Fürsorge eine wissensfreundliche Unternehmenskultur auszeichnen.

**Empirische Untersuchungen und Ergebnisse**

Die Intensivfallstudie fokussierte sich auf vier Geschäftsbereiche der Schweizerischen

Post, die mit rund 52 000 Mitarbeitern die zweitgrösste Arbeitgeberin der Schweiz ist. Die Untersuchungsbereiche ExpressPost, PaketPost, PostFinance und PostMail haben externen Kundenkontakt, sind jedoch unterschiedlich lange von der ausserbetrieblichen Rahmenbedingung «Wettbewerb» betroffen.

(Wissens-)Kultur stellt ein sehr komplexes Konstrukt dar. Aus diesem Grund wird vermehrt die Ansicht vertreten, dass für deren Erfassung die Kombination verschiedener Untersuchungsverfahren notwendig ist und sich ein Methodenpluralismus als zielführend erweist.<sup>9</sup> Die Forschungsstrategie für die vorliegende Intensivfallstudie bestand aus einer quantitativen sowie einer qualitativen Vorgehensweise und verfolgte demnach eine Methodentriangulation.<sup>10</sup>

**Quantitative Studie**

In den vier Geschäftsbereichen (N=22 198) wurde der postulierte positive Zusammenhang zwischen den beiden latenten Konstrukten Wissenskultur und Wissensmanagement für das Jahr 2004 mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells überprüft und konnte für alle Stichproben nachgewiesen werden.

Zudem liess sich zeigen, dass jene Untersuchungsbereiche, die von Anfang an im liberalisierten Markt oder seit längerer Zeit im Wettbewerb tätig sind (z.B. PostFinance), eine signifikant höhere Wissenskultur aufweisen als jene Bereiche, die noch mehrheitlich im Monopol agieren (z.B. PostMail). Entsprechend scheint die Rahmenbedingung «externer Wettbewerb» einen positiven Einfluss auf die Entwicklung einer Wissenskultur auszuüben.

Weiter wurde für einen Untersuchungszeitraum von drei Jahren (2002–2004) der angenommene positive Zusammenhang zwischen den beiden Grössen «Wissenskultur» und «Produktivität»<sup>11</sup> in den drei Paketzentren der Post untersucht, die gleichzeitig gebaut und Mitte 1999 in Betrieb genommen wurden. Zahlreiche, die Produktivität beeinflussende interne Faktoren wie die technische Ausstattung oder das Transportleitsystem sind nahezu identisch.<sup>12</sup> Entsprechend bildet die Wissenskultur – und demzufolge ein erfolgreiches Wissensmanagement – einen entscheidenden Faktor für die Produktivitätsunterschiede in den Zentren. Werden Erfahrungen im Umgang mit Störungsfällen – wie etwa ein Ausfall der Sortieranlagen – systematisch gesammelt und weitergegeben, wirkt sich dieser Prozess zweifelsohne positiv auf die Produktivität aus.

Die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung wurden in mehreren Gesprächen mit den Leitern der Paketzentren diskutiert, um den situativen Kontext in die Interpretation mit

1 Vgl. Alex et al. 2002: 47.  
 2 Vgl. Haun 2002: 5.  
 3 Vgl. Birchmeier 2001: 47.  
 4 Vgl. Wildemann 2003: 7f.  
 5 Vgl. Sackmann 2004: 24.  
 6 Vgl. De Long/Fahey 2000: 115ff.  
 7 Vgl. Sackmann 2002: 38f.  
 8 Vgl. Bohinc 2003: 376.  
 9 Vgl. Davies/Fitchett 2004: 318.  
 10 Vgl. Sollberger 2006: 165.  
 11 Die Produktivität wird als Anzahl verarbeitete Pakete pro Mitarbeiter und Stunde gemessen.  
 12 Vgl. Sollberger 2006: 202ff.

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Wissenskultur und Produktivität in den drei Paketzentren Frauenfeld, Härkingen und Daillens zeigte, dass jenes Paketzentrum mit der höchsten Wissenskultur stets auch die höchste Produktivität aufwies.



Bild: Keystone

einzu beziehen. Über alle drei Untersuchungs-jahre lässt sich die Hypothese, dass eine hohe Wissenskultur zu einer hohen Produktivität führt, nicht vollständig erhärten. Jedoch konnte für die gesamte Periode gezeigt werden, dass jenes Paketzentrum mit der höchsten Wissenskultur stets auch die höchste Produktivität aufweist. Diese Ergebnisse sowie die verschiedenen Gespräche mit den Paketzentrenleitern weisen darauf hin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Grössen als existent zu betrachten ist.

#### Qualitative Studie

Nachgelagert wurden die Ergebnisse der quantitativen Studie mit Hilfe der qualitativen Methode «ermittelnde Gruppendiskussion» analysiert. Mit der Durchführung von sieben Gruppendiskussionen (N=56) mit Vertretern des mittleren Managements waren einerseits die Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung zu interpretieren und zu plausibilisieren, andererseits sollte eine vertiefte Perspektive der Wissenskultur gewonnen werden.

Bei der Beurteilung der bestehenden Wissenskultur kristallisierte sich u.a. die Bedeutung informeller Netzwerke und persönlicher Kontakte für einen erfolgreichen Wissenstransfer heraus. Der Einfluss der abgefragten Faktoren<sup>13</sup> auf die Wissenskultur wurde in allen Bereichen vergleichsweise ähnlich beurteilt. So wurde insbesondere dem externen Wettbewerb, dem Management, der Aus- und Weiterbildung sowie der organisatorischen Rahmenstruktur ein positiver, der Mehrsprachigkeit<sup>14</sup> und dem ausgeprägten internen Wettbewerb hingegen ein negativer Einfluss beigemessen. Mit Hilfe der Gruppendiskussionen liessen sich die Ergebnisse aus der quan-

titativen Untersuchung untermauern und qualitativ bestätigen.<sup>15</sup>

#### Handlungsempfehlungen

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Entwicklung einer Wissenskultur auf mehreren organisatorischen Ebenen und über längere Zeit stattfinden muss.<sup>16</sup> Einerseits gilt es, gemäss der vorherrschenden Kultur und den Rahmenbedingungen einer Unternehmung – wie Branche und Mitarbeiterzahl – geeignete Instrumente des Wissensmanagements zu etablieren. Werden die Instrumente des Wissensmanagements regelmässig angewendet und erfährt der einzelne Mitarbeiter einen persönlichen Nutzen, kann sich dadurch allmählich eine Wissenskultur entwickeln. Diese Ebene setzt bei den drei Gestaltungsfeldern eines ganzheitlichen Wissensmanagements Mensch, Organisation sowie Informations- und Kommunikationstechnologie an.

Andererseits sollen parallel zu den Verbesserungen bei den drei Gestaltungsfeldern mit Hilfe des evolutionären Change-Managements die Werte einer Wissenskultur gefördert und allmählich eine wissensfreundliche Unternehmenskultur entwickelt werden. Für diese Ebene sind die Führungskräfte ausschlaggebend. Die gewünschten Werte sind vorzuleben, die notwendigen Veränderungs-massnahmen einzuleiten und Ressourcen freizugeben.

Exemplarisch wird für die Gestaltungsfelder «Mensch» und «Führung» ein möglicher Verbesserungsansatz erläutert.

Der Mensch ist der zentrale Wissensträger in einer Unternehmung. Von seiner Leistungsbereitschaft und -fähigkeit hängt es

13 Folgende Einflussfaktoren wurden abgefragt: externer Wettbewerb, Mehrsprachigkeit, Jargon/Fachsprache, Management/Vorgesetzte, Organisation, Information und Kommunikation, Aus- und Weiterbildung, Anreizsysteme, Informationstechnologie, Initiativen Wissensmanagement des Konzerns.

14 Die Schweizerische Post besitzt mit Deutsch, Französisch und Italienisch drei offizielle Unternehmenssprachen.

15 Vgl. Sollberger 2006: 209ff.

16 Vgl. Sackmann 2002: 171.

17 Vgl. Thom 2002: 181; Thom/Harasymowicz-Birnbach 2003: 52.

18 Vgl. Felbert 1998: 139.

19 Vgl. Davenport/Probst 2002: 16.

20 Vgl. Thom 1997: 12.

letztlich ab, inwiefern der Austausch und die Entwicklung von Wissen erfolgen.<sup>17</sup> Verschiedene Faktoren können die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit beeinflussen. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist nicht das Wissen des einzelnen Mitarbeiters, sondern die Kombination des individuellen Wissens durch Vernetzung der individuellen Wissensträger.<sup>18</sup> Wissen wird jedoch nur geteilt und angewendet, wenn sich die Mitarbeiter ausreichend und in erster Linie persönlich kennen und sich gegenseitig vertrauen. In diesem Kontext spielen informelle Netzwerke wie Communities of Practice eine entscheidende Rolle. Communities of Practice sind informelle Gruppen von Mitarbeitern, die sich selber organisieren und auf freiwilliger und persönlicher Basis treffen, um zu einem bestimmten Arbeitsgebiet Erfahrungen und Wissen auszutauschen und neue Lösungen zu entwickeln. Die Mitglieder können aus verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen

stammen. Die Beteiligung erfolgt für jene Zeit, in der ein persönlicher Nutzen ersichtlich ist. Gerade für den Wissenstransfer ist diese Arbeitsform bedeutsam.<sup>19</sup> Positive Auswirkungen hat u.a. die freiwillige Teilnahme an den Communities of Practice. Dadurch kann eher davon ausgegangen werden, dass die Bereitschaft für einen Wissenstransfer vorhanden ist. Durch persönliche Treffen lässt sich eine Vertrauensbasis aufbauen, die den Wissensaustausch fördert.

Für die Entwicklung und Förderung der Werte einer Wissenskultur spielt das Führungsverhalten eine entscheidende Rolle.<sup>20</sup> Die zentrale Wirkung des Managements als Vorbild sowie in der Unterstützung und Förderung des Wissenstransfers wurde auch in den Gruppendiskussionen betont. Besondere Bedeutung kommt der operativen Ebene bzw. der täglichen Interaktion zwischen Management und Mitarbeitern zu. So ist es entscheidend, dass Führungspersonen regelmässig im Betrieb (am Ort der Leistungserstellung) sind. Die Mitarbeiter sehen auf diese Weise, dass ihre Probleme ernst genommen und ihre Arbeit geschätzt wird. Die Führung hingegen wird direkt mit den Fragestellungen des operativen Bereichs konfrontiert. Daher ist sicherzustellen, dass die Mitglieder der höheren Managementebenen jährlich mindestens einen mehrtägigen Arbeitseinsatz im Betrieb absolvieren. Auf diese Weise kann sich allmählich eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit entwickeln.

## Fazit

Die Ergebnisse der Intensivfallstudie verdeutlichen den überragenden Stellenwert der Wissenskultur für ein zielführendes Wissensmanagement und den Unternehmenserfolg. Gleichzeitig zeigte sich, dass die Entwicklung und Förderung einer Wissenskultur auf verschiedenen organisatorischen Ebenen und über längere Zeit erfolgen muss. Die grundlegenden Erkenntnisse aus dieser Fallstudie lassen sich wohl auch auf andere Branchen und Institutionen übertragen. ■

## Kasten 3

### Quellen

- Alex, B./Becker, D./Stratmann, J. (2002): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung. In: Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen, hrsg. v. Georg Götz, 4. Aufl., Stuttgart 2002, S. 47–69.
- Birchmeier, U. (2001): Veränderungen der Arbeitswelt in der Wissensgesellschaft. In: Die Volkswirtschaft, 74. Jg. 2001, Nr. 9, S. 47–53.
- Bohinc, T. (2003): Wissenskultur – Begriff und Bedeutung. In: WM 2003: Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen, hrsg. v. Ulrich Reimer et al., Bonn 2003, S. 371–379.
- Davenport, T.H./Probst, G. (2002): Knowledge Management Case Book. Siemens Best Practices, 2. Aufl., Berlin/München 2002.
- Davies, A./Fitchett, J.A. (2004): «Crossing Culture»: A multi-method enquiry into consumer behaviour and the experience of cultural transition. In: Journal of Consumer Behaviour, 3. Jg. 2004, Nr. 4, S. 315–330.
- De Long, D.W./Fahey, L. (2000): Diagnosing cultural barriers to knowledge management. In: Academy of Management Executive, 4. Jg. 2000, Nr. 4, S. 113–127.
- Felbert, D. v. (1998): Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis. In: Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven, hrsg. v. Peter Pawlowsky, Wiesbaden 1998, S. 119–141.
- Haun, M. (2002): Handbuch Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele, Berlin u.a. 2002.
- Sackmann, S.A. (2002): Unternehmenskultur. Erkennen – Entwickeln – Verändern, Luchterhand 2002.
- Sackmann, S.A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden 2004.
- Sollberger, B.A. (2004): Erfolgsfaktor Wissenskultur für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und methodisches Vorgehen. Arbeitsbericht Nr. 74 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2004.
- Sollberger, B.A. (2005): Wissenskultur. Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Empirische Untersuchungen und Ergebnisse. Arbeitsbericht Nr. 78 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern u.a. 2005.
- Sollberger, B.A. (2006): Wissenskultur: Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Bern 2006.
- Thom, N. (1997): Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundkonzepte, praktische Instrumente und Wege zum Erfolg, Bern 1997.
- Thom, N. (2002): Einführung in die Führungslehre. 6. überarb. Aufl., Bern 2002.
- Thom, N./Harasymowicz-Birnback, J. (2003): Wissensmanagement: Was können Staat und Privatwirtschaft voneinander lernen? In: Die Volkswirtschaft, 76. Jg. 2003, Nr. 7, S. 50–53.
- Wildemann, H. (2003): Wissensmanagement. Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen, München 2003.