

Monique Wölk

Partizipative Arbeitsgestaltung –
Neue Perspektiven für das Wissensmanagement

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Maschinenbau der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr.-Ing. Hans Martin
Zweiter Gutachter: PD Dr. Christel Kumbruck

Tag der mündlichen Prüfung

5. März 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2008
ISBN print: 978-3-89958-624-4
ISBN online: 978-3-89958-625-1
URN: urn:nbn:de:0002-6253

© 2008, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

VORWORT

Die vorliegende Arbeit zum Zusammenhang von partizipativer Arbeitsgestaltung, einem erfolgreichen Wissensmanagement und der Innovationstätigkeit von Unternehmen entstand im Rahmen eines Forschungsprojektes, das am Institut für Arbeitswissenschaft und Prozessmanagement (IfA) der Universität Kassel durchgeführt wurde¹. An dieser Stelle danke ich allen Personen, die zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben.

Meinem Doktorvater, Prof. Dr.-Ing. Hans Martin, danke ich herzlich für die Aufnahme in seine Arbeitsgruppe, sein stetes Interesse am Fortgang meiner Arbeit und die mir gewährte Unterstützung. Er hat meine Arbeit sehr engagiert betreut und mir in vielen Diskussionen die Auseinandersetzung mit dem Dissertationsthema erleichtert. Ebenso bedanke ich mich herzlich bei meiner Zweitgutachterin, Frau PD Dr. Christel Kumbruck, die mit wertvollen Hinweisen und konstruktiven Anregungen ebenfalls den Fortgang der Arbeit begleitet hat.

Eine solche Arbeit entsteht immer auch durch den fachlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, speziell im Rahmen einer Projektarbeit wie dieser. Ich möchte mich daher für die intensive und kollegiale Zusammenarbeit sowie für die fruchtbaren Diskussionen bei den folgenden Personen bedanken: Lorenz Blume, Wolfgang Gerstlberger, Jürgen Klippert, Christiane Potzner und Detlef Sack. Schließlich gilt mein besonderer Dank Daniel Pippert für die Diskussion methodischer Detailfragen.

Nicht zuletzt hat auch die sehr gute Arbeitsatmosphäre in meiner Arbeitsgruppe zum Entstehen und Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Daher möchte ich mich ausdrücklich bei allen meinen Kolleginnen und Kollegen für die vielfältigen Anregungen sowie kritischen und nützlichen Rückmeldungen, für Literaturhinweise und schließlich auch für die Organisation manch zeitaufwändiger Dinge – gerade in der Schlussphase meiner Dissertation – bedanken.

Schließlich möchte ich noch darauf hinweisen, dass ich bei Substantiven, die nicht neutral genutzt werden können, bewusst sowohl die männliche als auch die weibliche Form berücksichtigt habe. Sollte dieses Prinzip dennoch an einer Stelle der Arbeit verletzt worden sein, so möchte ich ausdrücklich darauf hinweisen, dass in Zweifelsfällen die weibliche Form eines Substantives immer mitgedacht ist und Frauen ebenso angesprochen sind wie Männer.

Monique Wölk

¹ Das Forschungsprojekt ‚Partizipation und Innovation‘ wurde von der Hans-Böckler-Stiftung unter der Projektnummer S-2005-736-2 F im Zeitraum 2005 bis 2007 gefördert.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einführung.....	1
1.1	Ziel der Arbeit	3
1.2	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Theoretische Konzepte	6
2.1	Innovation.....	6
2.1.1	Gegenstandsbereich von Innovationen	7
2.1.2	Entstehung von Innovationen.....	9
2.1.3	Zum Zusammenhang von Wissen, Innovationen und dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen	10
2.2	Wissensmanagement	12
2.2.1	Zum Begriff des Wissens	13
2.2.2	Zum Management von Wissen	17
2.2.2.1	Die strategische Ausrichtung von Wissens- management (WM-)Prozessen: Kodifizierung und Personifizierung	18
2.2.2.2	Operationsebenen und Handlungsfelder im Wissensmanagement	22
2.2.2.3	Instrumente im Wissensmanagement.....	24
2.3	Partizipation.....	25
3	Methodische Vorgehensweise	30
3.1	Standardisierte Befragung nordhessischer Unternehmen – empirische Vorgehensweise und Ergebnisse der Befragung der Unternehmensleitung.....	36
3.1.1	Operationalisierung der Merkmale und Konstrukte	36
3.1.2	Planung der Datenauswertung	40
3.1.3	Stichprobengewinnung, Pretest und Durchführung der Erhebung	40
3.1.4	Stichprobenbeschreibung	41
3.1.4.1	Branchenstruktur	42
3.1.4.2	Unternehmensgröße	43
3.1.4.3	Innovationsaktivitäten und Innovationserfolg	44

3.1.4.4	Instrumente und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungs- orientierten Wissensmanagements	46
3.1.5	Ergebnisse	47
3.2	Standardisierte Befragung nordhessischer Unternehmen – empirische Vorgehensweise und Ergebnisse der Befragung von Betriebsratsgremien	51
3.2.1	Operationalisierung der Merkmale und Konstrukte	51
3.2.2	Planung der Datenauswertung	57
3.2.3	Stichprobengewinnung, Pretest und Durchführung der Erhebung	58
3.2.4	Stichprobenbeschreibung	59
3.2.4.1	Branchenstruktur	60
3.2.4.2	Unternehmensgröße	60
3.2.4.3	Instrumente und Maßnahmen eines beteiligungs- orientierten Wissensmanagements	61
3.2.4.4	Charakterisierung und Erfolg von Wissens- management-Prozessen	64
3.2.5	Ergebnisse	68
3.2.5.1	Übereinstimmung der Angaben zum Einsatz und zum Erfolg von WM-Instrumenten seitens der Betriebsräte und der Unternehmensleitungen	68
3.2.5.2	Die Bedeutung der organisationalen Einbindung von WM-Prozessen	73
3.2.5.3	Die Wirkung der Beteiligungsorientierung auf den Erfolg von WM-Prozessen	74
3.2.5.4	Vier Aspekte der Beteiligungsorientierung und ihr Einfluss auf WM-Prozesse	77
3.2.6	Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Betriebsratsbefragung	84
3.3	Qualitative Befragung nordhessischer Unternehmen – Elf Fallstudien	85
3.3.1	Fragestellung	85
3.3.2	Falldefinition	86
3.3.3	Methodische Vorgehensweise	87
3.3.4	Durchführung der Interviews	88
3.3.4.1	Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner/-innen	88

3.3.4.2	Interviewleitfaden und Interviewsituation	99
3.3.5	Vorgehen bei der Interviewauswertung	99
3.3.6	Fallinterpretationen	101
3.3.6.1	Fallbeschreibung A: Modell-, Formen- und Vorrichtungsbau	101
3.3.6.2	Fallbeschreibung B: Elektrotechnik	104
3.3.6.3	Fallbeschreibung C: Maschinenbau	106
3.3.6.4	Fallbeschreibung D: Druckgewerbe	109
3.3.6.5	Fallbeschreibung E: Sozialdienstleister	113
3.3.6.6	Fallbeschreibung F: Energieversorger	116
3.3.6.7	Fallbeschreibung G: chemische Industrie	119
3.3.6.8	Fallbeschreibung H: unternehmensbezogene Dienstleistung	122
3.3.6.9	Fallbeschreibung I: Maschinenbau	126
3.3.6.10	Fallbeschreibung K: Elektrotechnik	129
3.3.6.11	Fallbeschreibung L: Gesundheitswesen	132
3.3.7	Zusammenfassende Auswertung der Fallstudien	135
4	Fazit und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen	145
4.1	Fazit aus den empirischen Ergebnissen	146
4.1.1	Besitzen eine partizipative Arbeitsgestaltung und ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement einen Einfluss auf den Innovationserfolg von Unternehmen?	146
4.1.2	Gibt es einen Zusammenhang zwischen einer partizipa- tiven Arbeitsgestaltung und dem Erfolg von Wissens- management-Prozessen?	147
4.1.3	Fördert die organisationale Einbindung von Wissens- management-Prozessen deren Erfolg?	148
4.1.4	Fördert eine offene Wissenskultur im Unternehmen die Innovationstätigkeit?	149
4.2	Ableitung von Gestaltungsempfehlungen	150
5	Literaturverzeichnis	152
6	Anhang	160
A	– Unternehmensfragebogen	161
B	– Betriebsratsfragebogen	170
C	– Interviewleitfaden der Fallstudien	181

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2-1:	Matrix eines ganzheitlichen Innovationsverständnisses....	9
Abbildung 2-2:	Die Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen.....	14
Abbildung 2-3:	Transformationsprozesse im Wissensmanagement.....	27
Abbildung 3-1:	Empirische Vorgehensweise.....	34
Abbildung 3-2:	Stichprobenverteilung der nordhessischen Unternehmen auf die verschiedenen Wirtschaftssektoren	43
Abbildung 3-3:	Betriebsgrößenklassen nach Anzahl der Beschäftigten... 44	
Abbildung 3-4:	Umsetzung von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen sowie von Prozessinnovationen zwischen 2003 und 2005	45
Abbildung 3-5:	Stichprobenverteilung der nordhessischen Betriebsratsgremien auf die verschiedenen Wirtschaftssektoren	60
Abbildung 3-6:	Betriebsgrößenklassen nach Anzahl der Beschäftigten... 61	
Abbildung 3-7:	Anzahl der Unternehmen, die einzelne Instrumente zum Informations- und Wissensaustausch einsetzen	62
Abbildung 3-8:	Einsatz und Erfolgsbewertung einzelner Instrumente zum Informations- und Wissensaustausch	63
Abbildung 3-9:	Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen.....	64
Abbildung 3-10:	Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen – Indexwerte	65
Abbildung 3-11:	Charakterisierung des Informations- und Wissensaustausches im Unternehmen	67
Abbildung 3-12:	Übereinstimmung der Aussagen von Unternehmensleitung und Betriebsräten zum Einsatz von Instrumenten im Rahmen von WM-Prozessen	69
Abbildung 3-13:	Übereinstimmung der Aussagen von Unternehmensleitung und Betriebsräten zum Erfolg einzelner Instrumente im Rahmen von WM-Prozessen.....	72
Abbildung 3-14:	Zusammenhang zwischen der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen und den eingesetzten Instrumenten.....	74

Abbildung 3-15:	Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp und der Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen im Unternehmen.....	76
Abbildung 3-16:	Mittelwertvergleich der gewichteten Summenindices hinsichtlich der Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen im Unternehmen.....	82
Abbildung 3-17:	Graphische Darstellung charakteristischer Werte der Fallstudienbetriebe – Innovationserfolg im Bereich der Produkte/ Dienstleistungen und Prozesse sowie durchschnittliche Beteiligungsorientierung.....	94

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 2-1:	Kodifizierungs- und Personifizierungsstrategie im Wissensmanagement.....	20
Tabelle 3-1:	Indexbildung zur partizipativen Arbeitsgestaltung und zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement.....	39
Tabelle 3-2:	Ergebnisse des Chi ² -Tests zur Repräsentativitätsuntersuchung der Stichprobe hinsichtlich der Merkmale Branche, Betriebsgröße und regionale Verteilung	42
Tabelle 3-3:	Interkorrelation der strukturellen Unternehmensmerkmale mit den Indices zur partizipativen Arbeitsgestaltung und zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement.....	46
Tabelle 3-4:	Parameter der Tobit-Regression zur Vorhersage des Innovationserfolges von Unternehmen im Bereich Produkte bzw. Dienstleistungen.....	48
Tabelle 3-5:	Parameter der Tobit-Regression zur Vorhersage des Innovationserfolges von Unternehmen im Bereich Prozesse	50
Tabelle 3-6:	Erhebung von Einsatz und Erfolgsbewertung konkreter Instrumente des Wissensmanagements in der Unternehmens- und Betriebsratsbefragung	55
Tabelle 3-7:	Ergebnisse des Chi ² -Tests zur Repräsentativitätsuntersuchung der Stichprobe hinsichtlich der Merkmale Branche, Betriebsgröße und regionale Verteilung	59
Tabelle 3-8:	Gegenüberstellung von Angaben der Unternehmensleitung und der Betriebsräte hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten zum Austausch von Informationen und Wissen im Unternehmen.....	71
Tabelle 3-9:	Bivariate Zusammenhänge zwischen verschiedenen Beteiligungsaspekten und der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen.....	75
Tabelle 3-10:	Bivariate Korrelationen zwischen den Indices zur Beteiligungsorientierung und der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen.....	83
Tabelle 3-11:	Auswahl der Fallstudienbetriebe nach Branche und Größe....	90
Tabelle 3-12:	Unterscheidung der Fallstudienbetriebe nach weiteren Kriterien der Fallauswahl	91
Tabelle 3-13:	Übersicht über die geführten Interviews.....	98

ZUSAMMENFASSUNG

Aufgrund der gestiegenen Komplexität und Dynamik der Märkte sowie der verstärkten Wissensbasierung von Produkten und Dienstleistungen stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, gravierende organisatorische Anpassungsprozesse bewältigen und gleichzeitig innovative Produkte bzw. Dienstleistungen entwickeln und umsetzen zu müssen. Wie dies in der Praxis am besten gelingt, ist eine kontrovers diskutierte Frage, zu deren Beantwortung die Dissertation einen Beitrag leistet.

In der Dissertation wird der Zusammenhang zwischen dem Innovationserfolg von Unternehmen im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, ihrem Umgang mit der Ressource Wissen und einer partizipativen Arbeitsgestaltung empirisch untersucht. Dazu wird ein dreistufiges Erhebungsverfahren angewendet: (1) An einer branchen- und betriebsgrößenübergreifenden Stichprobe von n=529 nordhessischen Unternehmen wird zunächst der Einfluss von Wissensmanagement (WM-)Maßnahmen sowie einer partizipativen Arbeitsgestaltung auf den Innovationserfolg mittels Regressionsanalysen untersucht. Im Anschluss daran erfolgt (2) die Auswertung einer standardisierten Befragung von n=51 Betriebsratsgremien aus der ersten Stichprobe, um den Wirkungszusammenhang zwischen dem Erfolg von WM-Prozessen und einer partizipativen Arbeitsgestaltung zu analysieren. Schließlich werden (3) in elf der befragten Unternehmen Fallstudien durchgeführt, mit deren Hilfe die organisationale Ausgestaltung der innerbetrieblichen WM-Prozesse genauer beleuchtet und ihre Wechselwirkungen mit einer partizipativen Arbeitsgestaltung, dem Führungsverhalten und der Unternehmenskultur erforscht werden.

Als zentrales Ergebnis der Unternehmensbefragung (1) kann branchen- und betriebsgrößenübergreifend ein signifikanter, positiver Einfluss sowohl der partizipativen Arbeitsgestaltung als auch des Wissensmanagements (WM) auf den Innovationserfolg von Unternehmen festgestellt werden. Darüber hinaus weist ein signifikanter, positiver Interaktionseffekt zwischen diesen beiden Variablen darauf hin, dass hier eine Wirkungskette besteht. In diesem Sinne ist davon auszugehen, dass durch eine partizipative Arbeitsgestaltung notwendige Voraussetzungen für ein erfolgreiches WM geschaffen werden. Die Ergebnisse der Betriebsratsbefragung (2) zeigen zudem, dass jene Unternehmen, die eine starke Beteiligungsorientierung im Rahmen der Arbeitsgestaltung aufweisen, im Durchschnitt höhere Werte bei der Erfolgseinschätzung von WM-Aktivitäten erzielen als Unternehmen, die eine schwächere Beteiligungsorientierung erkennen lassen.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass die organisationale Einbindung von WM-Aktivitäten in die Unternehmensprozesse eine bedeutende Rolle für ihre Erfolgseinschätzung spielt: Der WM-Erfolg wird in den Unternehmen durch-

schnittlich höher eingeschätzt, wenn im Rahmen von WM-Maßnahmen sowohl Instrumente einer Kodifizierungs- als auch einer Personifizierungs- und einer Managementstrategie miteinander kombiniert werden. Schließlich lassen sich vier Faktoren benennen, die in einem engen Zusammenhang mit der Erfolgswahrnehmung von WM-Aktivitäten stehen. Dabei handelt es sich (i) um einen strukturierten Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen, (ii) um eine hohe Durchlässigkeit von Informationen und Wissen zwischen verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen, (iii) um eine hohe Kooperationsintensität zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung sowie (iv) um große Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten bei der Ausführung ihrer Arbeit.

Die Fallstudien zeigen darüber hinaus, dass eine offene Wissenskultur im Unternehmen die Innovationstätigkeit fördert, da die Beschäftigten selbstverantwortlich mit ihrem arbeitsbezogenen Wissen und den zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben notwendigen Informationen umgehen. Um eine offene Wissenskultur in Unternehmen zu etablieren, ist es unerlässlich, dass die Führungskräfte den abteilungs- und bereichsübergreifenden Informations- und Wissensaustausch fördern und unterstützen, indem sie organisationale Routinen schaffen, in deren Rahmen der Informations- und Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten stattfinden kann. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Aufbau langfristiger Netzwerkstrukturen zu, die den persönlichen Austausch zwischen den Beschäftigten mittels intensiver kommunikativer Prozesse fördern.

Aus den Ergebnissen der einzelnen Erhebungsphasen lassen sich für Unternehmen die folgenden Gestaltungsempfehlungen ableiten, um die Innovationstätigkeit zu unterstützen und den Innovationserfolg in den Bereichen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu erhöhen:

- ◆ Herstellung transparenter Strukturen und Arbeitsabläufe,
- ◆ Unterstützung von Informations- und Wissensaustauschprozessen durch die Führungskräfte,
- ◆ Einbeziehung aller Beschäftigten in kommunikative Prozesse über die unternehmensinternen Abläufe und Strukturen,
- ◆ Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung.

1 Einführung

Der Begriff des Wissens hat seit Beginn der 1990er Jahre sowohl in der arbeitswissenschaftlichen als auch in der soziologischen, politischen und ökonomischen Diskussion zunehmend an Relevanz gewonnen. So werden für die westlichen Industrienationen und damit auch für die Bundesrepublik Deutschland seit längerem die Transformation von der ‚Industrie-‘ zur ‚Informations-‘ und ‚Wissensgesellschaft‘ sowie deren Auswirkungen auf die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und Institutionen diskutiert (vgl. z. B. Kübler 2005; Händeler 2003; Schiersmann 2002; Castells 2003, 2002, 2001; Brödner 1999; Spinner 1998; Schmiede 1996a, 1996b). Dabei rücken die Aspekte der Globalisierung und Wissensbasierung von Arbeit und die damit verbundenen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, in Unternehmen und Organisationen in den Vordergrund der Betrachtungen. Hier lässt sich nicht nur eine Verschiebung hinsichtlich der Beschäftigtenanzahl in den verschiedenen Wirtschaftssektoren (primärer, sekundärer und tertiärer Sektor) zugunsten des Dienstleistungsbereiches feststellen (vgl. für Deutschland Statistisches Bundesamt 2004:103 und 2006: 91), sondern auch eine starke Zunahme von Berufen, die einen intensiven Informationsbezug aufweisen (vgl. Dostal 2000, 1995). Gleichzeitig hat die Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechniken den allgemein als ‚Informatisierung‘ bezeichneten Prozess der systematischen Nutzung von Informationen unabhängig vom konkreten Subjekt und als eigenständiger Bezugsgegenstand von Arbeit beschleunigt (vgl. Boes 2005:214f.). Damit werden Informationen und Wissen nicht mehr allein zur Erreichung von Arbeitszielen eingesetzt. Statt dessen dienen sie außerdem als Ressourcen, die zur Generierung immer neuer Informationen und immer neuen Wissens genutzt werden, um Arbeitsprozesse an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen und Innovationsprozesse anzustoßen. Auf diese Weise werden Informationen und Wissen zeitgleich zu ihrer Nutzung *in* auch zum Ziel *von* Arbeitsprozessen.

In diesem Zusammenhang konstatierten Bullinger et al. bereits Ende der 1990er Jahre, dass mehr als 50% der Wertschöpfung in Deutschland auf den Produktionsfaktor Wissen zurückzuführen sei (Bullinger, Braun & Zinser 1999:97). Wissen ist damit zu einer Produktivkraft geworden, welche die Wertschöpfung der herkömmlichen Produktionsfaktoren (Boden, Arbeit, Kapital) erhöht. Es stellt eine kritische Ressource im Prozess der Arbeit dar (vgl. Al-Laham 2004, 2003; Edler 2003; Willke 2001; Edvinsson & Brünig 2000; Edvinsson & Malone 1997), weshalb Unternehmen und Organisationen eine Antwort auf die Frage finden müssen, wie sie das Wissen ihrer Beschäftigten bzw. Mitglieder so organisieren und nutzen können, dass ökonomische Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Der Begriff des ‚Wissensmanagements‘ hat im Rahmen dieser Diskussion zunehmend an Bedeutung gewonnen: Sowohl die Generierung als auch die Organisation von Wissen werden zu einer unter-

nehmerischen Kernkompetenz, die für das Bestehen auf dem Markt von unerlässlicher Bedeutung ist. Manche Autoren sprechen daher von der Notwendigkeit einer ‚wissensorientierten Unternehmensführung‘ (vgl. North 2005) oder erklären Wissen zur Basis eines neuen ‚Managementparadigmas‘ (vgl. Eck 1997). Dabei beschäftigen sie sich eingehend mit dem Problem, wie sich sowohl unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend – z. B. im Rahmen von Zuliefererketten oder bei der Zusammenarbeit im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) – Infrastrukturen für den (elektronischen) Informationsaustausch und den (persönlichen) Wissenstransfer implementieren und routinemäßig nutzen lassen (vgl. z. B. Abecker et al. 2002; Davenport & Probst 2002; Lüthy, Voit & Wehner 2002; Prange 2002).

Dass der Umgang mit Informationen und Wissen eine zentrale Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen spielt, ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion unbestritten (vgl. z. B. Meyer-Krahmer 1998; Porter 1998; Nonaka & Takeuchi 1995; Punset & Sweeney 1989) und bereits seit langem bekannt. So stellten Carter und Williams bereits 1957 fest, „...that in more prosperous enterprises there is a greater awareness of information and greater ability to manage it“ (Carter & Williams 1957, zitiert nach Maguire, Kazlauskas & Weir 1994:30; weitere wegberbeitende Arbeiten zur Bedeutung des Umgangs mit Informationen und Wissen in Unternehmen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind Wittmann 1979; Rickson 1976; Coenenberg 1966; Penrose 1959 und von Hayek 1945). Doch das Bewusstsein allein, dass Informationen und Wissen eine große unternehmerische Bedeutung zukommt, reicht nicht aus, um ökonomische Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese erlangen Unternehmen gemeinhin erst durch die Initiierung erfolgreicher Innovationsaktivitäten, sei es im Bereich der Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse. In diesem Zusammenhang stellt sich schließlich die Frage, *wie* Unternehmen bzw. Organisationen Informationen und Wissen gezielt für die Entwicklung von Innovationen einsetzen können, um wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben. Eine bedeutende Rolle spielt dabei beispielsweise die frühe Innovationsphase (vgl. Herstatt & Verworn 2003; von Hippel 1994), in der sich entscheidet, welche Innovationsimpulse weiterverfolgt und welche verworfen werden. Hier sind vor allem die Akteurs-Konstellationen, organisationalen Kontexte und institutionellen Arrangements, wie Innovationssysteme und Formen der Corporate Governance, relevant (vgl. Six 2004; Jürgens 2002). Unklar ist jedoch noch, *welche Art* des Umgangs mit Informationen und Wissen in Unternehmen und Organisationen notwendig ist, um erfolgreiche Innovationstätigkeiten voranzutreiben, und wie sich die Beteiligung von Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung und -organisation auf den Informations- und Wissensaustausch auswirkt.

1.1 Ziel der Arbeit

Die Frage nach der Art des Umgangs mit Informationen und Wissen in Unternehmen zur Stärkung ihrer Innovationstätigkeiten und zur Erhöhung ihres Innovationserfolges stellt den Ausgangspunkt für die hier vorgestellte Arbeit dar. Denn trotz der vielfältigen Diskussionen und Forschungsansätze in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zu den Themen Innovations- und Wissensmanagement ist bisher noch unklar, *ob* und vor allem *wie* partizipative Elemente der Arbeitsgestaltung und -organisation bzw. die Einbeziehung der Beschäftigten in Unternehmensentscheidungen – z. B. durch Formen der repräsentativen Partizipation, wie sie das Betriebsverfassungsgesetz in Deutschland vorsieht – die Entstehung von Innovationen sowie deren Erfolg fördern. Gerade vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Diskussionen um das sogenannte ‚Deutsche Modell‘ der Beschäftigtenbeteiligung ist diese Frage von Relevanz.

Arbeitswissenschaftliche Forschungsergebnisse zur Beteiligung von Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung und -organisation haben in der Vergangenheit gezeigt, dass dieses Vorgehen zu einer erhöhten Motivation und zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen, zu einer effizienteren Gestaltung unternehmensinterner Abläufe und zu flexibleren Reaktionen auf Kundenanforderungen führen kann. In der Mehrzahl handelt es sich bei diesen Untersuchungen um Studien, die sich auf einzelne oder einige wenige Unternehmen beziehen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es hingegen, an einer größeren Stichprobe von $n=529$ Unternehmen aus der Region Nordhessen mittels statistischer Methoden das Wirkungsgefüge von Partizipation, Wissensmanagement und Innovationserfolg näher zu untersuchen.

Die Dissertation wurde im Rahmen des von der Hans-Böckler Stiftung geförderten Forschungsprojektes ‚InnoPart‘ erstellt, an dessen Vorbereitung und Durchführung die Verfasserin am Institut für Arbeitswissenschaft und Prozessmanagement (IfA) der Universität Kassel in der Zeit von Juni 2004 bis November 2007 unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Hans Martin beteiligt war. Die vorliegende Arbeit basiert auf der Auswertung der empirischen Erhebungsphasen. Ihr Ziel ist es aufzuzeigen, inwieweit eine partizipative Arbeitsgestaltung und ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement unter verschiedenen betrieblichen Ausgangsbedingungen gestaltet werden können, um zum Innovationserfolg von Unternehmen beizutragen. Dabei wird dem Umgang mit Wissen in den Unternehmen besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Mit der Untersuchung der Frage, inwieweit eine partizipative Arbeitsgestaltung und ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement in diesem Zusammenhang auch zu einer erfolgreichen Innovationstätigkeit von Unternehmen beitragen, wird ein Forschungsfeld betreten, zu dem in der Literatur bisher

widersprüchliche Ergebnisse vorliegen. Die Tendenzen zur Entstehung einer ‚Informations-‘ oder ‚Wissensgesellschaft‘ legen jedoch nahe, dass sich der Charakter von Arbeit für substanzielle Teile der Gesellschaft zukünftig verändern wird (vgl. Willke 2001:3). Dies offenbart die Relevanz eines allgemeinen Forschungsinteresses auf diesem Gebiet. Dabei stellt sich speziell in der Arbeitswissenschaft die Frage nach möglichen Gestaltungskriterien für eine humane Zukunft der Arbeit innerhalb der Wissensgesellschaft. Da für Unternehmen vor allem das Management von personengebundenem Wissen als kritische Ressource im Arbeitsprozess von Bedeutung ist, gewinnt die Beteiligung der Beschäftigten an Wissensmanagement-Prozessen eine besondere Relevanz für die Entwicklung zukünftiger Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeit.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit setzt sich inhaltlich aus drei Teilen zusammen. Zunächst werden in Kapitel 2 die theoretischen Konzepte vorgestellt, auf die in der Arbeit bzw. in den empirischen Untersuchungen Bezug genommen wird. Dabei handelt es sich um die Bereiche Innovation (Kapitel 2.1), Wissensmanagement (Kapitel 2.2) und Partizipation (Kapitel 2.3). Im Anschluss daran erfolgt in Kapitel 3 die Darstellung des dreistufigen empirischen Forschungsdesigns, in dem sowohl quantitative als auch qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung angewandt werden. Die ausführliche Beschreibung der empirischen Vorgehensweise in den einzelnen Erhebungsphasen sowie die Präsentation der Ergebnisse erfolgt dabei jeweils gemeinsam in den Kapiteln 3.1 bis 3.3.

- ◆ In der ersten empirischen Erhebungsphase (Kapitel 3.1) wurde jeweils die Geschäftsleitung von 529 nordhessischen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit mittels eines standardisierten Fragebogens zu den unternehmerischen Innovationstätigkeiten und Innovationserfolgen, zum Einsatz partizipativer Elemente bei der Arbeitsgestaltung und zu den Formen des praktizierten Wissensmanagements befragt. Ziel der Befragung war es, den Einfluss einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements im Unternehmen auf den Erfolg von Innovationsprozessen statistisch zu untersuchen.
- ◆ In der zweiten empirischen Erhebungsphase (Kapitel 3.2) wurden 51 Betriebsratsgremien nordhessischer Unternehmen ebenfalls mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens zu den Themen formale Mitbestimmung, Führungsverhalten, Arbeitsgestaltung und Wissensmanagement befragt. Der Zweck dieser Befragung bestand in der näheren Untersuchung der Zusammenhänge zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und der Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementprozessen in Unternehmen.

- ◆ In der dritten empirischen Erhebungsphase (Kapitel 3.3) wurden mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews elf Fallstudien in nordhessischen Unternehmen verschiedener Größe und Branchenzugehörigkeit erstellt, mit deren Hilfe eine weitere Analyse des Wirkungsgefüges zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und dem Erfolg von Wissensmanagementprozessen sowie Innovationsaktivitäten durchgeführt wurde.

In Kapitel 4.1 werden die Ergebnisse aus den verschiedenen Erhebungsphasen noch einmal zusammenfassend dargestellt und ihre Bedeutung für die theoretische Diskussion und die betriebliche Praxis beurteilt. Zum Abschluss der Arbeit werden in Kapitel 4.2 aus den empirischen Ergebnissen schließlich Handlungsempfehlungen zur Stärkung der betrieblichen Innovationstätigkeit abgeleitet.

2 Theoretische Konzepte

Im Folgenden wird der Forschungsstand zu den relevanten theoretischen Konzepten der Dissertation dargestellt. Es handelt sich dabei um die Aspekte Innovation, Wissensmanagement und Partizipation.

Die Beschäftigung mit dem Thema Innovation erfolgt zu Beginn in Kapitel 2.1, da der Begriff als Schlüssel für die wirtschaftliche Entwicklung unserer Gesellschaft gilt und seine Untersuchung den Ausgangspunkt für diese Arbeit darstellt. Im Anschluss daran erfolgt in Kapitel 2.2 die Auseinandersetzung mit dem Aspekt des Wissensmanagements. Dieses bildet die Grundlage für den im Rahmen von Innovationstätigkeiten notwendigen, strukturierten und effizienten Umgang mit Informationen und Wissen in Unternehmen. Schließlich findet die Diskussion des Partizipationsbegriffes, vor allem in Bezug auf Wissensmanagement-Prozesse, daran anschließend in Kapitel 2.3 statt. Hier werden theoretische Überlegungen sowie empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen der Innovationstätigkeit von Unternehmen, ihrem internen Umgang mit Informationen und Wissen und der Beteiligung von Beschäftigten im Rahmen der Arbeitsgestaltung und -organisation aufgezeigt.

2.1 Innovation

Die wörtliche Bedeutung des Begriffes ‚Innovation‘ steht für erneuern oder Erneuerung und leitet sich aus dem lateinischen Wort ‚innovare‘ ab. Damit beschreiben Innovationen ganz allgemein Erneuerungen oder Weiterentwicklungen, die sich sowohl auf gesellschaftliche als auch auf wirtschaftliche oder technische Änderungen beziehen können. Aregger (1976) führt aus, dass auch signifikante Änderungen im Status Quo eines sozialen Systems als Innovationen bezeichnet werden können und bezieht den Innovationsbegriff damit auf die Umgestaltung interner Strukturen, Abläufe und Prozesse von Organisationen. Neben der Neuheit spielt hier ein zweites wesentliches Merkmal eine Rolle zur Definition von Innovationen, nämlich der Nutzen, der sich aus einer Innovation für das soziale System oder die Organisation ergibt (vgl. West & Farr 1990). Wie bereits in der Einführung zu dieser Arbeit bemerkt, geht es im Folgenden um die Innovationstätigkeit und den Innovationserfolg von und in Unternehmen, deren Entstehung näher untersucht werden soll.

Die Vielfalt des Innovationsbegriffes hat zur Herausbildung diverser begrifflicher Unterscheidungen geführt. Eine der am häufigsten angeführten Klassifizierungen hinsichtlich der Innovationstätigkeit von Unternehmen bezieht sich dabei auf den Gegenstandsbereich von Innovationen. Dieser Aspekt wird in Kapitel 2.1.1 dargestellt. Hier unterscheidet man Innovationstätigkeiten im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Weiterhin differenziert man zwischen zweckorientierten und mittelindizierten Innovationen. Diese Einteilung bezieht sich auf das auslösende Moment einer Innovation. So wer-

den Innovationen, denen ein konkreter Bedarf zugrunde liegt, als zweckorientierte Innovationen oder ‚pull-Innovationen‘ bezeichnet. Im Unternehmenskontext handelt es sich dabei oftmals um Innovationen, die von außen angestoßen werden, beispielsweise durch spezielle Kundenanforderungen, und die Neuentwicklung oder Modifizierung eines Produktes oder einer Dienstleistung erfordern. Mittelindizierte Innovationen, die auch als ‚push-Innovationen‘ bezeichnet werden, entstehen hingegen auf Eigeninitiative eines Unternehmens, ohne dass zu Beginn der Innovationsbemühungen bereits ein konkreter Abnehmer bzw. späterer Kunde existiert (vgl. z. B. Vahs & Burmester 1999).

Darüber hinaus unterscheidet man Innovationen nach dem Grad ihrer Neuheit. Während man unter einer Basisinnovation grundsätzlich neuartige Produkte bzw. Dienstleistungen und Prozesse versteht, bezeichnet man mit Verbesserungsinnovationen die Weiterentwicklung bereits bestehender Produkte bzw. Dienstleistungen und Verfahren. Routineinnovationen stellen ebenfalls Veränderungen an vorhandenen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen dar, allerdings zeichnen sie sich dadurch aus, dass die Innovationstätigkeit lediglich zu veränderten Eigenschaften eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Ablaufes geführt hat, nicht jedoch zu tatsächlichen Verbesserungen (vgl. z. B. Vahs & Burmester 1999).

Im Anschluss an die Darstellung verschiedener Innovationsbereiche folgt in Kapitel 2.1.2 eine kurze Einführung in das Thema der Innovationsentstehung. Dabei steht die Beschreibung der verschiedenen Innovationsphasen im Vordergrund, in deren Verlauf es zur Generierung neuer Ideen und neuen Wissens kommt. Schließlich geht Kapitel 2.1.3 der Frage nach, wie sich der unternehmensinterne Umgang mit Informationen und Wissen auf die Innovationstätigkeit und die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirkt.

2.1.1 Gegenstandsbereich von Innovationen

Die Innovationstätigkeit von Unternehmen kann sich auf verschiedene Bereiche beziehen. Einen Bereich stellen dabei die Produkte bzw. Dienstleistungen dar, die ein Unternehmen auf dem Markt anbietet. Nach Vahs und Burmester (1999) handelt es sich bei Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen um neue oder (technisch) modifizierte materielle bzw. immaterielle Güter, die dazu dienen, (veränderte) Kundenbedürfnisse zu befriedigen und somit die Marktposition eines Unternehmens auszubauen. Gerade im Bereich der Produktinnovationen spielt der Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) eine herausragende Rolle. Viele empirische Befunde zeigen, dass forschungsintensive Unternehmen mit ihren Produkten konkurrenzfähiger sind und dass sich ihnen mehr Wachstumschancen eröffnen als Unternehmen, die weniger FuE betreiben (vgl. z. B. Fraunhofer ISI: Mitteilungen aus der Produktionsinno-

tionserhebung). Doch aufgrund des technischen Fortschritts sind mittlerweile immer mehr Unternehmen in der Lage, qualitativ hochwertige und technologisch anspruchsvolle Produkte herzustellen.

Vor diesem Hintergrund haben viele Unternehmen des produzierenden Sektors einen neuen Innovationspfad beschritten: Sie bieten den Kunden zu ihren herkömmlichen, modifizierten und/oder neuen Produkten ergänzende Dienstleistungen an. Dabei kann es sich um Engineeringleistungen, begleitende Finanzdienstleistungen, Hilfen bei der Inbetriebnahme und Wartung eines Produktes oder um die Bereitstellung flankierender Maßnahmen zu dessen Nutzung, wie z. B. Teleservice, Modernisierung oder Betreibermodelle handeln. Auf diese Weise werden die angestammten Kernkompetenzen eines Unternehmens ausgeweitet und eine neue Qualität der Problemlösung erreicht, mit der Kundenanforderungen nicht nur unter technologischen Gesichtspunkten, sondern ganzheitlich erfüllt werden können (vgl. Kinkel, Lay & Wengel 2004).

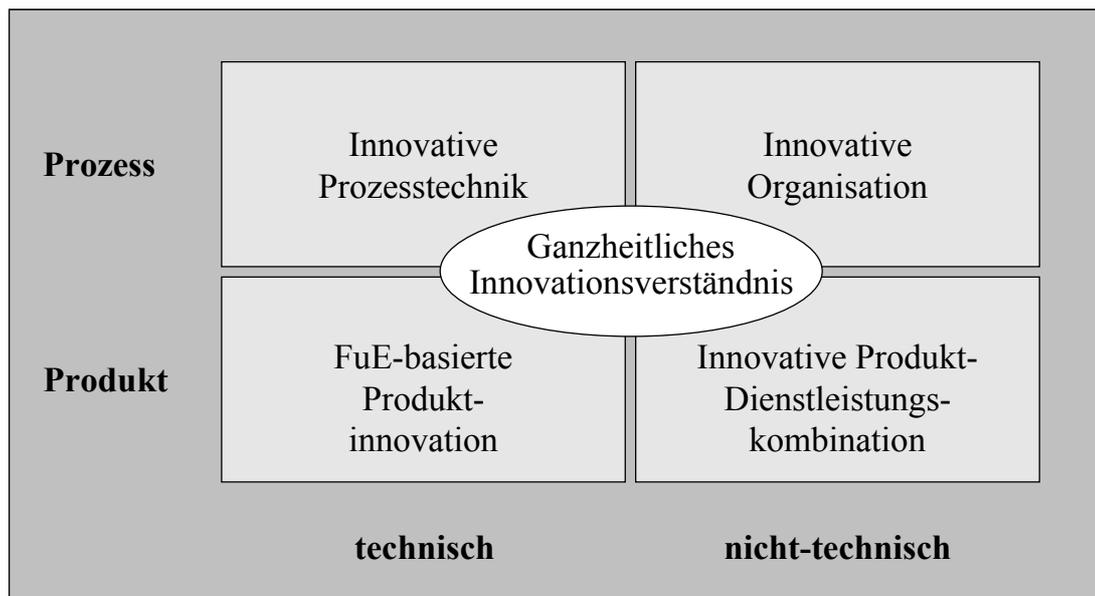
Neben den Produkten und Dienstleistungen bilden auch die unternehmensinternen Prozesse und Abläufe einen Ansatzpunkt für Innovationen. Nach Plechak (1991) zielen Prozessinnovationen in Unternehmen auf die Aufwandsenkung, die Optimierung der Zeitstruktur, die Qualitätsverbesserung oder die Erhöhung der Produktionsmenge in der Fertigung ab. In diesem Zusammenhang implementieren viele Unternehmen umfassende Produktionstechniksysteme. Dazu gehören beispielsweise Informationstechnologien wie die elektronische Beschaffung (e-procurement), elektronische Produktionsplanungs- und -steuerungsinstrumente (PPS/ERP – electronic resource planning), automatisierte Materialflusssysteme oder Montagestationen. Mit ihrer Hilfe sollen die unternehmensinternen administrativen, planenden und steuernden Prozesse bzw. Abläufe optimiert und effizienter gestaltet werden, um schneller und hochwertiger als die Wettbewerber fertigen zu können (vgl. Kinkel, Lay & Wengel 2004).

Prozessinnovationen beziehen sich in Unternehmen aber nicht nur auf den technischen Bereich, bei dem die Nutzung innovativer Prozesstechniken im Vordergrund steht, sondern auch auf nicht-technische Veränderungen, die in die Strukturen der Ablauf- und Aufbauorganisation eingreifen. Damit gehen für die Beschäftigten oftmals Veränderungen ihrer Arbeitsaufgaben einher, die in vielen Fällen zu einer Arbeitserweiterung (job enlargement) im Sinne der Aneinanderreihung gleichartiger Teilaufgaben und einer Arbeitsbereicherung (job enrichment) im Sinne der Integration von Teilaufgaben mit unterschiedlichen qualifikatorischen Anforderungen führen. Aus diesem Grund besitzen nicht-technische Prozessinnovationen bzw. Organisationsinnovationen einen engen Bezug zu den Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen eines Unternehmens. Denn die Beteiligung von Beschäftigten in Teams mit

flachen Hierarchien, die Re-Integration früherer segmentierter Tätigkeiten, neue Kundenbeziehungen und die Einführung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse werden oftmals mit Elementen leistungsorientierter Gratifikationen, Zielvereinbarungen, Mitarbeiter/-innengesprächen und permanenter Qualifikation im Sinne des ‚lebenslangen Lernens‘ zu neuen Managementprozessen kombiniert.

Zusammenfassend lassen sich vier Innovationsbereiche identifizieren, in denen Unternehmen aktiv werden können. Dabei handelt es sich zum einen um die Bereiche Produkte bzw. Dienstleistungen und Prozesse sowie um die Unterscheidung von technischen und organisatorischen bzw. nicht-technischen Innovationen. In Abbildung 2-1 sind diese vier Gegenstandsbereiche von Innovationen graphisch dargestellt. Sie bilden die Grundlage für das ganzheitliche Innovationsverständnis, das der im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Studie (vgl. Kapitel 3) zugrunde liegt.

Abbildung 2-1: Matrix eines ganzheitlichen Innovationsverständnisses (Kinkel, Lay & Wengel 2004:11)



2.1.2 Entstehung von Innovationen

Im Rahmen von Innovationsprozessen lassen sich verschiedene Phasen identifizieren. Diese beinhalten zwar immer wieder Rückkopplungsprozesse, bauen aber dennoch aufeinander auf. Nach Utterback (1971) lassen sich modellhaft fünf Phasen unterscheiden:

- ◆ der *Innovationsanstoß*, der an ein Unternehmen von außen oder innen her angetragen werden kann, indem ein Innovationsdefizit festgestellt und die Innovationsziele formuliert werden,

- ◆ die *Ideengenerierung*, wie mit dem Innovationsdefizit umzugehen ist und die Innovationsziele zu verwirklichen sind,
- ◆ die *Ideenbewertung*, die dazu dient, die verschiedenen Vorschläge zur Lösung des Innovationsdefizits hinsichtlich ihres möglichen Erfolges und der jeweils entstehenden Kosten gegeneinander abzuwägen, wobei für die besonders erfolversprechenden Vorschläge Realisierungspläne erarbeitet werden,
- ◆ die *Ideenumsetzung*, in der ein konkreter Vorschlag realisiert wird, sowie
- ◆ die *Einführung der Innovation* auf dem Markt oder im Unternehmen

(vgl. Utterback 1971:125).

In allen fünf Phasen des Innovationsprozesses spielt der Umgang mit und die Organisation von Informationen und Wissen im Unternehmen eine bedeutende Rolle. Dabei geht es jedoch nicht nur um technologisches und auf den Gegenstandsbereich einer Innovation bezogenes Grundlagenwissen. So stellte beispielsweise Queisser (1994) nach einem Vergleich der Anstrengungen in der (öffentlichen) Grundlagenforschung und dem Innovationserfolg von Unternehmen hinsichtlich der Entwicklung von Produkten im Hochtechnologiebereich zwischen den USA, Japan und Deutschland fest, dass Innovationschwächen nicht auf einem Defizit im Forschungsbereich, sondern hauptsächlich auf Unzulänglichkeiten im Rahmen der unternehmensinternen Wissensnutzung und -umsetzung basieren. Diesen Aspekt fokussieren auch Morosini und Renaud (2003) in einer empirischen Untersuchung zum Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem unternehmensinternen Umgang mit Wissen. Sie weisen nach, dass „higher-order knowledge integration mechanisms“ (Morosini & Renaud 2003:6), also in der höchsten Führungsebene eines Unternehmens verankerte Mechanismen der Wissensintegration, signifikant zu einer langfristig verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und damit zum Unternehmenserfolg beitragen. Dieser Aspekt wird im folgenden Kapitel weiter ausgeführt.

2.1.3 Zum Zusammenhang von Wissen, Innovationen und dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

Mit der Frage, warum einige Unternehmen einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil auf dem Markt erzielen und andere Unternehmen nicht, beschäftigt sich ein großer Teil der ökonomischen und organisationstheoretischen Veröffentlichungen seit den 1950er Jahren (vgl. z. B. Hawawini, Subramanian & Verdin 2003; Barney 1991; Porter 1985; Rumelt 1984; Penrose 1959). Dabei lassen sich im Allgemeinen drei verschiedene Erklärungsansätze unterscheiden. Während sich der erste Ansatz auf externe Faktoren bezieht, wie z. B.

strukturelle Merkmale von Unternehmen und ihr Wettbewerbsumfeld, steht im zweiten Ansatz die Betrachtung der internen, finanziellen, organisationalen und personalen Ressourcen von Unternehmen im Vordergrund, deren zielgerichteter Einsatz die Wettbewerbsfähigkeit unterstützt. Der dritte Ansatz nimmt schließlich Bezug auf die Transaktionskosten-Theorie, bei der die Vertragskosten in komplexen Organisationen als ausschlaggebend für die Wettbewerbsfähigkeit gelten. Demnach ist ein stark hierarchischer Organisationsaufbau am besten dazu geeignet, unternehmensinterne Vertragsanbahnungs-, Implementierungs- und Kontrollkosten zu minimieren, die aufgewendet werden müssen, um die Aufgabenerfüllung durch die Beschäftigten im Unternehmenssinn zu gewährleisten.

Empirische Untersuchungen im Rahmen dieser drei Ansätze haben zu interessanten Ergebnissen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen geführt. Allerdings tragen sie – mit Ausnahme des zweiten Ansatzes, der sich auf die internen Faktoren bezieht – nur wenig zur Beantwortung der Frage bei, wie in Unternehmen Innovationen entstehen. Und vor allem können sie nicht erklären, warum manche Unternehmen am Markt dauerhaft wettbewerbsfähiger sind als andere Unternehmen. Vor diesem Hintergrund hat sich ein vierter Erklärungsansatz herausgebildet, in dem der soziale Kontext der unternehmensinternen Wissenserzeugung und -verbreitung näher untersucht wird. Dabei werden Unternehmen eher als soziale Gemeinschaften verstanden, die sich auf die effiziente Erzeugung und Verbreitung von Informationen und Wissen spezialisiert haben, denn als Einheiten, die mittels der Organisation von Ressourcen materielle und immaterielle Güter produzieren, die sie nach marktwirtschaftlichen Gesetzen auf dem Markt anbieten (vgl. Grant 1996; Kogut & Zander 1992).

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 bemerkt, ist für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen die Art des unternehmensinternen Umgangs mit Informationen und Wissen von besonderer Bedeutung. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird immer wieder darauf verwiesen, dass sich mit Innovationen vor allem dann Wettbewerbsvorteile erzielen lassen, wenn diese auf einem unternehmensspezifischen Wissen basieren, das für Konkurrenten schwer imitierbar ist (vgl. dazu Osterloh 2001 sowie auch Osterloh, Bastian & Weibel 2002). Gleichzeitig spielen die verschiedenen organisationalen Integrationsmechanismen eine große Rolle, in deren Rahmen Informationen und Wissen zwischen den unterschiedlichen Bereichen, Abteilungen und Hierarchieebenen eines Unternehmens ausgetauscht und verbreitet werden. Hier kommt den durch die höchste Führungsebene eines Unternehmens gestützten organisationalen Routinen und bereichsübergreifenden Koordinationstätigkeiten für den Informations- und Wissensaustausch eine besondere Bedeutung zu. Denn indem Führungskräfte organisationale Routinen mit-initiiieren und diesen zur bereichs- und abteilungsübergreifenden Durchsetzung verhelfen, setzen sie ei-

nen besonders wichtigen Integrationsmechanismus in Gang, der ein Unternehmen zur erfolgreichen Initiierung und Umsetzung von Innovationsprozessen sowie zur Bewältigung von Veränderungsprozessen befähigt (vgl. Morosini & Renaud 2003). Führungskräfte auf der höchsten Unternehmensebene stellen damit wichtige Akteure dar, die die Unternehmenskultur und somit auch die Art der sozialen Interaktionsprozesse zwischen den Beschäftigten beeinflussen. Durch sie wird bestehendes Wissen transformiert und die Generierung neuen Wissens angestoßen. Dieses wird anschließend wiederum mit Hilfe etablierter organisationaler Routinen und der koordinierenden Tätigkeiten von Führungskräften gezielt an andere Unternehmensbereiche weitergegeben, so dass Innovationsprozesse schnell angestoßen oder weiterverfolgt werden können, wodurch sich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens langfristig erhöht (vgl. Morosini 2003 sowie auch Marchand, Kettinger & Rollins 2001; Morosini 1998; Chan et al. 1997; Grant 1996).

Nachdem in diesem Kapitel der Zusammenhang zwischen der Erzeugung von Innovationen und dem unternehmensinternen Umgang mit Informationen und Wissen, der Rolle von Führungskräften sowie der Herausbildung einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit vorgestellt wurde, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der Frage, wie der unternehmensweite Austausch von Informationen und Wissen organisiert werden kann. Mit diesem Problem haben sich viele Autoren aus den verschiedensten Forschungsbereichen auseinandergesetzt. Ihre Veröffentlichungen beziehen sich auf den Aspekt des ‚Wissensmanagements‘ (WM), mit dem sich der zweite Abschnitt dieses Kapitels auseinandersetzt.

2.2 Wissensmanagement

Die Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement (WM) setzt voraus, dass man sich zunächst mit den beiden grundlegenden Begriffen ‚Wissen‘ und ‚Management‘ auseinandersetzt sowie mit ihrem Verhältnis zueinander. Daher erfolgt im Kapitel 2.2.1 zunächst eine begriffliche Abgrenzung zwischen den Worten ‚Daten‘, ‚Informationen‘ und ‚Wissen‘ sowie eine Diskussion der verschiedenen Formen von Wissen. In diesem Zusammenhang wird die von Polanyi (1958) getroffene Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen näher beleuchtet sowie die für WM-Prozesse grundlegende Differenzierung zwischen individuellem und organisationalem Wissen. In Kapitel 2.2.2 erfolgt schließlich eine Auseinandersetzung mit dem Begriff des Wissensmanagements (WM) selber. In diesem Zusammenhang werden sowohl verschiedene Strategien vorgestellt, die im Rahmen von WM-Prozessen verfolgt werden können, als auch die unterschiedlichen Operationsebenen und Handlungsfelder, an denen WM-Prozesse ansetzen können. Im letzten Kapitel dieses Abschnitts werden schließlich konkrete Vorgehensweisen und Instru-

mente vorgestellt, die im Rahmen von WM-Aktivitäten verfolgt und eingesetzt werden können.

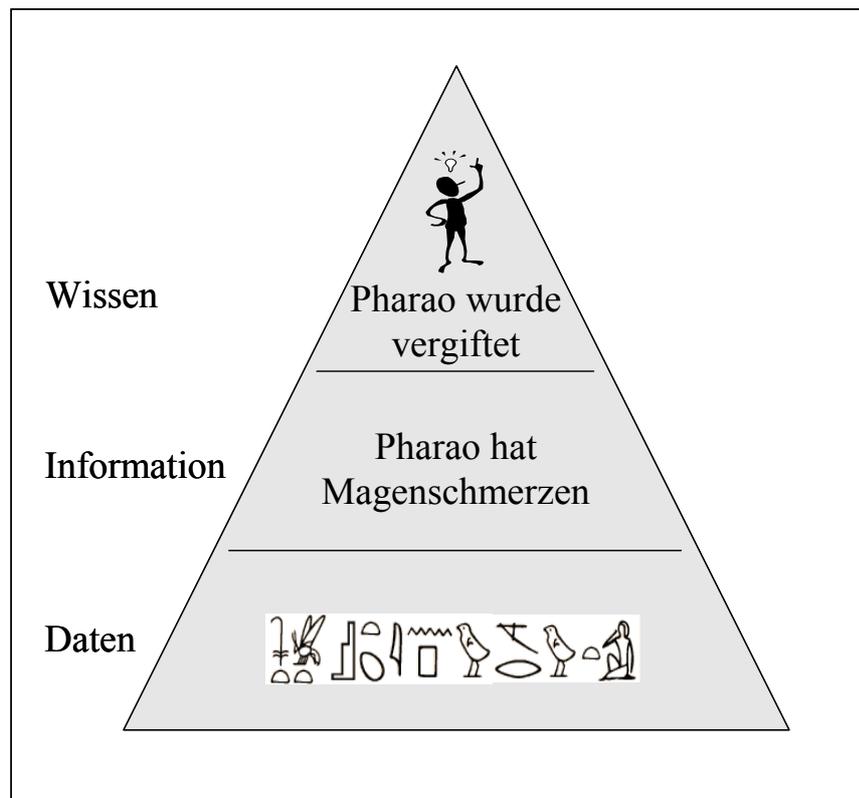
2.2.1 Zum Begriff des Wissens

Zur Definition des Begriffes ‚Wissen‘ ist es notwendig, die Begriffe ‚Daten‘, ‚Information‘ und ‚Wissen‘ klar voneinander abzugrenzen. Bei ‚Daten‘ handelt es sich um eine Kombination von ‚Zeichen‘, z. B. einzelnen Buchstaben, Ziffern oder Symbolen. Ausdrucksformen non-verbaler Kommunikation oder emotiver Qualitäten von Verhaltensweisen müssen in eine dieser drei Kodierungsformen transformiert werden, um als Daten erfasst und weitergegeben werden zu können. ‚Daten‘ sind beobachtungsabhängig und variieren bei der Verwendung unterschiedlicher Beobachtungsinstrumente und -verfahren (vgl. z. B. Seiler 2003; Willke 2001; Rehäuser & Krcmar 1996:3ff.).

‚Informationen‘ lassen sich in der Begriffshierarchie über den ‚Daten‘ einordnen. Sie entstehen durch die Einordnung von ‚Daten‘ in einen ersten Kontext von Relevanzen, d. h. durch die Verknüpfung mit anderen Daten oder Informationen, die für ein bestimmtes System bzw. für eine Person von Bedeutung sind. Nach der klassischen Formulierung von G. Bateson handelt es sich bei Informationen um „...a difference which makes a difference“ (Bateson 1972: 453). Ein solcher bedeutsamer Unterschied kann jedoch nur am Maßstab eines Relevanzkriteriums gemessen werden, das wiederum jeweils systemspezifisch bzw. von Person zu Person unterschiedlich ist. Seiler versteht unter Informationen „...in materielle Zeichen (Handlungen, Gesten, materielle Gegenstände, Abbildungen, sprachliche Laute, schriftliche Texte usw.) niedergelegtes und dadurch objektiviertes Wissen“ (Seiler 2003:45). Informationen ist also ein virtuelles Wissen immanent, das erst durch eine aktive Interpretation eines verstehenden Subjektes reaktiviert werden muss, um wieder zu aktivem Wissen einer Person werden zu können (vgl. Seiler 2003:45). Diesen Vorgang bezeichnet Willke (2001:9ff.) als die Einordnung von Informationen in einen zweiten Kontext von Relevanzen. Durch die Verknüpfung von Informationen mit bereits vorhandenem Wissen oder früheren Erfahrungen eines Individuums kann das individuelle Wissen einer Person also erweitert werden (vgl. auch Dick & Wehner 2002; Willke 2001; Derboven, Dick & Wehner 1999; Hubig 1998; Rehäuser & Krcmar 1996)². In Abbildung 2-2 ist die begriffliche Unterscheidung von ‚Daten‘, ‚Informationen‘ und ‚Wissen‘ noch einmal graphisch dargestellt.

² Während die Abgrenzung zwischen ‚Daten‘ und ‚Wissen‘ sehr exakt und widerspruchsfrei vorgenommen werden kann (vgl. Romhardt 1998:40), entstehen bei der Differenzierung von ‚Information‘ und ‚Wissen‘ einige Probleme: i) beide sind empfängerorientiert, ii) beide werden subjektiv wahrgenommen und verwertet, iii) die Trennung zwischen einem systemabhängigen Kontext von Relevanzen, der aus ‚Daten‘ ‚Informationen‘ erzeugt, und einem systemabhängigen Erfahrungskontext, der durch den Prozess der Integration aus ‚Informationen‘ ‚Wissen‘ erzeugt, ist in der Praxis nicht exakt definierbar (vgl. Hartlieb 2002: 43).

Abbildung 2-2: Die Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen (eigene Darstellung)



So werden auf der Ebene der Daten zunächst verschiedene Zeichen miteinander kombiniert. In Abbildung 2-2 handelt es sich dabei um Hieroglyphen, die für den Laien unverständlich sind und lediglich als Aneinanderreihung von Symbolen ohne weiteren Sinnzusammenhang wahrgenommen werden. Anders verhält es sich jedoch bei einem Ägyptologen. Er hat gelernt, Hieroglyphen zu ‚lesen‘ und kann aus der Zeichenfolge möglicherweise interpretieren, dass ein bestimmter Pharao über Magenschmerzen klagt. Damit hätte der Ägyptologe nach Willke aus ‚Daten‘ ‚Informationen‘ gewonnen, indem er der Zeichenfolge – den Daten – eine bestimmte Bedeutung beimisst. Wenn er darüber hinaus die gewonnenen Informationen mit seinem bereits vorhandenem Wissen verknüpft, diese also nach Willke in einen zweiten Kontext von Relevanzen integriert, könnte es sein, dass er sein Wissen über den Pharao erweitert, indem er – z. B. den plötzlichen Tod dieses Pharaos berücksichtigend – interpretiert, dieser sei vergiftet worden.

Die oben dargestellten Ausführungen zu den Begriffen ‚Daten‘, ‚Informationen‘ und ‚Wissen‘ lehnen sich an eine systemtheoretische Perspektive an und weisen bereits darauf hin, dass Wissen im Rahmen dieser Arbeit aus einer konstruktivistischen Perspektive betrachtet wird. Wissen wird damit als ein personen- und kontextgebundenes Gut betrachtet, das sich nicht ohne den jeweiligen Wissensträger oder die jeweilige Wissensträgerin gestalten und orga-

nisieren lässt. Es ist zudem eng an das Handeln von Personen in einem konkreten Anwendungskontext geknüpft. Diese Annahme beruht auf einer strukturalistischen Betrachtungsweise, wie sie beispielsweise von Piaget (1950; 1947) vertreten wird. Demnach ist Wissen das Produkt einer handelnden Auseinandersetzung und eines kommunikativen Austausches menschlicher Subjekte mit ihrer sozialen Umwelt, wobei sich aufgrund jeweils unterschiedlicher Umweltgegebenheiten dynamische Handlungseinheiten entwickeln, aus denen wiederum relativ dauerhafte Strukturen entstehen. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, den impliziten Erkenntnisgehalt, der in jeder Interaktion mit der Umwelt steckt, erneut zu aktualisieren und den Anforderungen der Situation anzupassen. Durch diese Transformationen entstehen neue, naturgemäß unterschiedliche Arten personalen Wissens (vgl. Seiler 2003:43). Zusammenfassend lässt sich feststellen:

„Wissen ist Produkt subjektiver personaler Konstruktionen, die ausgehen von der eigenen Erfahrung, aber von Anfang an und fortwährend sozio-kulturelle Angebote und Beschränkungen mit einbeziehen“ (Seiler 2003: 44).

Auch moderne Theorien der pädagogisch-psychologischen Lehr-Lern-Forschung gehen davon aus, dass jedes Individuum sein persönliches Wissen auf der Basis eigener Erfahrungen aktiv konstruiert (vgl. Steiner 2001). Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass auch bei der Explikation von Wissen durch Sprache oder Symbole immer ein Rest von Individuellem auf der Seite des explizierenden Menschen verbleibt, das nicht (verbal) vermittelt werden kann. Umgekehrt fügt derjenige, der von einer anderen Person Wissen vermittelt bekommt, dieses in seinen eigenen Erfahrungshorizont ein und gibt ihm damit eine Spur Subjektivität, die gegebenenfalls ebenfalls implizit ist (vgl. Kumbrock 2003:51; Seiler 2003:42f.; Willke 2001:9ff.). Der Transfer von Wissen erscheint unter dieser Prämisse äußerst schwierig. Möglich wird er, wenn ein gemeinsamer Erfahrungskontext (vgl. Willke 2001:17) oder eine ständige kommunikative und diskursive Auseinandersetzung (vgl. Seiler 2003:46) zwischen Personen besteht. Damit steht das in dieser Arbeit verwendete und auf der konstruktivistischen Erkenntnistheorie basierende Wissenskonzept im Gegensatz zu solchen Konzepten, die Wissen als Objekt betrachten, das als ‚Paket‘ problemlos zwischen Ego und Alter hin- und hergeschickt werden kann. Solche Konzepte betrachten Wissen als teilbar sowie als körper- und kontextungebunden.

Etwas einfacher als die Weitergabe von Wissen gestaltet sich im Sinne der konstruktivistischen Erkenntnistheorie die Weitergabe von Informationen und speziell von Daten, da diese sich auf eine andere Form des Wissens stützen: Mittels Sprache ist es möglich, personales (idiosynkratisches) Wissen zu objektivieren und einer kollektiven Normierung zu unterziehen, wodurch es in eine konventionalisierte und damit kommunizierbare Form gebracht und ein

Austausch mit anderen Personen ermöglicht wird. Diese Form des Wissens wird auch als öffentliches Wissen bezeichnet (vgl. Seiler 2003:46). Dabei handelt es sich allerdings um ein nur noch virtuelles Wissen, das – um wieder aktualisiert werden zu können – von anderen Personen interpretiert werden muss. Darüber hinaus führen die mit der Objektivierung und Reprivatisierung von Wissen verbundenen Transformationen dazu, dass die Bedeutung der konventionellen Begriffe nicht immer deckungsgleich mit der Bedeutung der idiosynkratischen Begriffe einer Person sind. Somit ist „...idiosynkratisches Wissen nur in sehr beschränktem Maße mit andern“ (Seiler 2003:46) teilbar. Dennoch ermöglicht nur die Objektivierung von Wissen eine interindividuelle Kommunikation. Sie entlastet das Gedächtnis einzelner Personen und gewährleistet eine konsistente formale Verarbeitung von Informationen sowie den logischen Umgang mit ihnen.

Eine andere Unterscheidung verschiedener Wissensformen, die in der Literatur zum Thema Wissensmanagement (WM) eine wichtige Rolle spielt, geht auf Michael Polanyi (1958) zurück. Er unterscheidet implizites und explizites Wissen als zwei verschiedene Modi menschlichen Wissens, die sich komplementär ergänzen (vgl. Polanyi 1958). Explizites Wissen umfasst dabei den bewussten Teil des Wissens, der artikuliert, formalisiert und in Form von Büchern, Werkzeugen oder anderen Artefakten weitergegeben werden kann. Es ist instruktiv vermittelbar. Als implizites Wissen – von Polanyi auch ‚verborgenes Wissen‘ (‚knowledge in the tacit dimension‘) genannt – bezeichnet er hingegen ein primär subjektives Wissen, das persönliches Handeln steuert und nicht sprachlich weitergegeben werden kann. Implizites und explizites Wissen lassen sich nach Polanyi nicht voneinander trennen. Es handelt sich bei ihnen sozusagen um zwei Seiten einer Medaille: Die eine Form des Wissens ist nicht ohne die andere Form des Wissens denkbar. Dabei ist den Wissensträger/-innen selber häufig nicht bewusst, dass sie implizites Wissen besitzen. Sie wissen in der Regel auch nicht, wie sie es erworben haben oder weitergeben können. Der Erwerb impliziten Wissens basiert auf konkreten, gegenständlichen Erfahrungen im Handeln, ist eng an sinnliche Wahrnehmungsmuster gekoppelt und entsteht in kollektiven Prozessen (vgl. Herbig & Büssing 2003; Böhle & Rose 1992).

Eine weitere, speziell für Wissensmanagement (WM-)Prozesse wichtige Unterscheidung ist die zwischen individuellem und organisationalem Wissen. Während individuelles Wissen an ein einzelnes Individuum gebunden und nur diesem zugänglich ist, beinhaltet organisationales Wissen die Gesamtheit des individuellen und kollektiven Wissens, das einer Organisation bzw. einem Unternehmen zur Verfügung steht. Somit stellt organisationales Wissen das Wissen einer Organisation oder eines Unternehmens selbst dar. Duncan und Weiss, die sich als zwei der ersten Autoren mit der Thematik auseinandergesetzt haben, beschreiben organisationales Wissen als

„...that knowledge which is available to organizational decision makers and which is relevant to organizational activities. By the relevance of such knowledge we mean specifically that it can be used to determine organizational action (at any level from task to strategy) with respect to a specific outcome” (Duncan & Weiss 1979:85f.).

Organisationales Wissen umfasst dabei sowohl das individuelle Wissen der Organisationsmitglieder, das diese ihr in Form von Expertise und Erfahrung zur Verfügung stellen, als auch Daten und Informationen, die zur Ausführung von Arbeitsaufgaben notwendig sind. Pautzke (1989:78f.) verweist in seinem horizontalen Schichtenmodell der Wissensbasis außerdem darauf, dass die organisationale Wissensbasis eines Unternehmens auch durch die kulturellen Werte und Weltbilder seiner Beschäftigten geprägt ist, die sich in einer spezifischen Organisationskultur und ihren Regelsystemen niederschlagen. Wissensmanagement (WM-)Prozesse dienen dazu, die organisationale Wissensbasis eines Unternehmens zu erweitern und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass ihre Inhalte den Beschäftigten bei der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeiten zur Verfügung stehen und genutzt werden können.

2.2.2 Zum Management von Wissen

Wissensmanagement (WM) ist sowohl mit der technischen als auch mit der organisationalen Gestaltung und Unterstützung individueller sowie kollektiver Lernprozesse verbunden. Ziel von WM-Prozessen ist es, das Wissen sowie die Kompetenzen und Erfahrungen der Beschäftigten in Organisationen und Unternehmen systematisch zu erfassen, zu bewahren und zu nutzen, um ihre Reaktionsfähigkeit und Effizienz zu verbessern (vgl. Winkler, Schnurer & Mandl 2003; Spies et al. 2002; Willke 2001; Wehner & Dick 2001; Pawlowsky 2000; Wilkesmann 1999; Nonaka & Takeuchi 1995). Das praktische Können, das in individuell gewachsenen Ablagesystemen gebundene Wissen, aber auch die Informationen, die in den Notizen der Beschäftigten verborgen sind, sollen für möglichst viele Personen in ähnlichen Arbeitskontexten zugänglich repräsentiert, an diese weitergegeben und damit im Unternehmen oder in der Organisation breiter genutzt werden. Ein umfassendes Wissensmanagement (WM-)System muss somit aus verschiedenen, an die jeweiligen Organisationsstrukturen angepassten Instrumente, Methoden und Tools der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der Personal- und Organisationsentwicklung bestehen. Damit lässt sich für WM-Prozesse im Rahmen von Managementansätzen aber weder eine einheitliche Methodologie noch eine spezielle Prozess- und Projektgestaltung formulieren (vgl. Katenkamp 2003:16; Clases & Wehner 2002:43). Statt dessen wird unter dem Begriff ‚Wissensmanagement‘

...die Summe aller (vielfältig zerstreuten) Prozeduren im Unternehmen verstanden, die dazu dienen, relevantes Wissen zu identifizieren, zu kreieren und (auch von außerhalb) zu beschaffen, es sich anzueignen und darzustellen, auszutauschen und zu verteilen, zu (be-)werten und zu archivieren oder zu schützen (vgl. Katenkamp 2003:16).

Dabei kann Wissensmanagement (WM) punktuell als Einsatz verschiedener Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung oder verschiedener Kommunikationsmedien in einzelnen Unternehmensabteilungen verstanden werden (z. B. Softwaretools für Datenbanken – Data Mining, Analyseraster für Dokumente und Ergebnisse zur Geschäftsprozessoptimierung – Management by Wire), als unternehmensweit angelegtes Projekt oder aber als überbetriebliche Kooperation in einem Netzwerk erfolgen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Begriff ‚Wissensmanagement‘ (WM) jedoch nur für unternehmensinterne Prozesse des Informations- und Wissensaustausches verwendet.

Während Wissensmanagement (WM) zu Beginn der 1990er Jahre eher als Daten- oder Informationsmanagement betrachtet wurde, werden Aspekte des WM mittlerweile verstärkt in Bezug auf Humanfaktoren diskutiert (vgl. Bromme, Jucks & Rambow 2003:94; vgl. auch Scholl, König & Meyer 2003; Spies et al. 2002; Spies 2001; Wehner & Dick 2001). Diese Entwicklung trägt auch dem konstruktivistischen Charakter des Wissensbegriffes Rechnung.

2.2.2.1 Die strategische Ausrichtung von Wissensmanagement (WM-) Prozessen: Kodifizierung und Personifizierung

Auf der in Kapitel 2.2.1 dargestellten Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen beruhen auch die beiden Perspektiven, aus denen heraus man sich theoretisch dem Thema Wissensmanagement (WM) annähern kann:

- ◆ die konstruktivistische Perspektive, in der Wissen als ein personen- und kontextabhängiges Gut betrachtet wird, das sich nicht ohne die jeweiligen Wissensträger gestalten und organisieren lässt. Dabei besitzt die Dimension des impliziten Wissens eine große Bedeutung und es wird die enge Verknüpfung von Wissen mit dem Handeln von Personen bzw. dem konkreten Anwendungskontext betont (vgl. Seiler 2003; Lüthy, Voit & Wehner 2002; Willke 2001; Nonaka & Takeuchi 1995);
- ◆ die informationstheoretische Perspektive, die auf die Sammlung, Speicherung und Organisation von Informationen bzw. explizitem Wissen zielt. Hier steht die Optimierung der organisationalen Informationsinfrastruktur mit Hilfe technikbasierter Lösungen im Vordergrund.

Während sich frühe Wissensmanagement (WM-)Ansätze hauptsächlich auf das Management von explizitem Wissen bezogen und den sozialen sowie organisationalen Kontext ausgeblendet haben (vgl. dazu Prusak 2001), hat sich seit Mitte der 1990er Jahre mit der Veröffentlichung von Nonaka und Takeuchi (1995) der Fokus vom reinen Informationsmanagement auf die Berücksichtigung impliziter Wissensbestände sowie organisationaler Prozesse verlagert. Im Folgenden entwickelten sich zwei verschiedene Strategien für die Gestaltung von WM-Prozessen, die Hansen (1999) mit den Begriffen Kodifizierungs- und Personifizierungsstrategie voneinander abgrenzt: Unter dem Oberbegriff ‚Kodifizierungsstrategie‘ lassen sich jene Wissensmanagementansätze zusammenfassen, die eine objektbezogene Sichtweise auf Wissen besitzen und Wissen als ein mess- und speicherbares Gut betrachten, das sich mit Hilfe der Informationstechnologie organisieren lässt. Während im Rahmen dieses Konzeptes der dokumentenbasierte Austausch von Informationen im Vordergrund von Wissensmanagementprozessen steht, wird im Rahmen einer Personifizierungsstrategie vor allem der interpersonelle Wissensaustausch in Form von Netzwerken und damit die Entwicklung individueller Expertise gefördert. Hier wird verstärkt der Mensch als Wissensträger in den Mittelpunkt von WM-Prozessen gerückt sowie die Förderung von organisationalen Bedingungen, die den interpersonellen Wissensaustausch ermöglichen. Dabei tritt neben der Organisation des bereits vorhandenen Wissens die Generierung neuen Wissens in den Vordergrund. Gleichzeitig gewinnen die mit der interpersonellen Wissensteilung einhergehenden Aspekte Kontextabhängigkeit, Vertrauen und Freiwilligkeit an Relevanz (vgl. Bromme, Jucks & Rambow 2003; Spies et al. 2002; Wehner & Dick 2001; Snowden 2000). In Tabelle 2-1 sind die Unterschiede der beiden Strategien einander gegenübergestellt.

Tabelle 2-1: Kodifizierungs- und Personifizierungsstrategie im Wissensmanagement

Ebene	Kodifizierungsstrategie	Personifizierungsstrategie
Wettbewerbsstrategie	schnelle und verlässliche Implementierung eines Informationssystems	individuelle Expertise (v.a. bei strategischen Problemen)
Geschäftskonzept	Wissenswiederverwertung	individuelle Expertise
Strategie im Wissensmanagement	dokumentenbasierter Wissensaustausch: Datenbanken und Portale zur extensiven Speicherung des Wissens	interpersoneller Wissensaustausch: Entwicklung von Communities und Netzwerken
Informationstechnik	hohe IT-Investitionen mit dem Ziel, einen raschen Zugriff auf wiederverwertbares, explizites Wissen zu ermöglichen	maßvolle IT-Investitionen mit dem Ziel, implizites Wissen und Austausch von Wissen zu erleichtern
Personalpolitik	e-Learning, Belohnung bei extensiver Nutzung des Portals	Mentoring, Anreize zur Wissensteilung durch Vergütung

(nach Hansen 1999:87)

In der Praxis lassen sich die beiden Wissensmanagement-Strategien nicht streng voneinander abgrenzen. Statt dessen werden in vielen Unternehmen WM-Modelle eingesetzt, die Instrumente und Methoden aus beiden Strategien kombinieren und diese an die jeweiligen organisationalen Bedingungen anpassen.

Dennoch lassen sich nach Katenkamp (2003) grob vier verschiedene WM-Modelle mit unterschiedlicher strategischer Ausrichtung unterscheiden:

◆ eKnowledge Management

Der Begriff wurde von der IG Metall (Roth 2001) geprägt. Das Modell orientiert sich an der Kodifizierungsstrategie, also der Speicherung und Organisation expliziten Wissens mit Hilfe von IT-Tools, Knowledge Boards oder Portallösungen. Das Management technischer Ressourcen steht hier im Vordergrund.

◆ Wissensnetzwerke

Dieses Modell verfolgt die Personifizierungsstrategie, d. h. es wird hauptsächlich der persönliche Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten gefördert. Individueller Kompetenzaufbau und die Entwicklung einer ‚Wissenskultur‘ im Unternehmen sind das angestrebte Ziel. Technische Lösungen zur Speicherung und Verbreitung von Wissen dienen lediglich als Unterstützungssysteme, während die Face-to-face-Kommunikation im Vordergrund steht. Diese wird durch Workshops, Story telling, Lessons learned, Wissenskonzferenzen, Communities of Practice, den Aufbau intra- und interorganisationaler Netzwerke zum Wissensaustausch usw. gefördert.

◆ Knowledge Flow Process

Mit diesem prozessorientierten Modell werden die Informationsinfrastruktur und der Wissensfluss im Unternehmen analysiert und optimiert, wobei die Generierung, der Transfer und die Anwendung von speziellem Wissen im Unternehmen gemessen, geprüft und bewertet wird (vgl. auch Zucker & Schmitz 2000). Dazu wird mit Hilfe von Portfolios oder Nutzermatrizen eine Nutzer-Performance erstellt, die sich in Kennzahlen ausdrücken lässt.

◆ Hybridmodelle

Hybridmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass Wissensmanagement in Form verschiedener, zunächst auf einzelne Abteilungen oder Bereiche begrenzte Initiativen beschränkt ist. Diese werden später koordiniert, modifiziert und auf andere Unternehmensbereiche übertragen. Dabei können sowohl Wissensmanagement-Ansätze verfolgt werden, die der Kodifizierungsstrategie zuzuordnen sind, als auch solche, die eher auf eine Personifizierungsstrategie abzielen.

(vgl. Katenkamp 2003:24ff.)

Je nach strategischer Ausrichtung findet in den verschiedenen Modellen zur Umsetzung von WM-Prozessen eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung hinsichtlich der konkret eingesetzten Instrumente, Methoden und Maßnahmen zum Austausch von Informationen und Wissen statt. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass die gleichen Instrumente, Methoden oder Maßnahmen in abgewandelter Form im Rahmen verschiedener Wissensmanagement-Modelle eingesetzt werden. Wichtig ist es dabei jedoch darauf zu achten, dass das eingesetzte WM-Modell in sich konsistent ist und dass die einzelnen Instrumente, Maßnahmen und Methoden zum Austausch von Informationen und Wissen Eingang in die tägliche Arbeitsroutine und die organisationalen Strukturen finden.

2.2.2.2 Operationsebenen und Handlungsfelder im Wissensmanagement

In Bezug auf Wissensmanagement (WM-)Prozesse lassen sich verschiedene Operationsebenen unterscheiden, die koordiniert und integriert werden müssen. Hier wird aus organisationaler bzw. betriebswirtschaftlich-struktureller Sicht versucht, Wissensmanagement mit Hilfe (systemtheoretischer) Ansätze zur Organisationsentwicklung im Unternehmen zu verankern und weiter zu entwickeln. Diese Ansätze sind eng mit dem Begriff der ‚Lernenden Organisation‘ verknüpft. Sie beziehen die organisationale Ebene des Unternehmens in Wissensmanagementprozesse mit ein und betonen die Notwendigkeit, neben Maßnahmen zur Organisation von Wissensaustauschprozessen auch Investitionen in die Organisationsentwicklung eines Unternehmens zu tätigen. Als grundlegendes Problem wird dabei das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen beschrieben: Nur wenn sowohl die in einer Organisation tätigen Personen als auch die Organisation selbst in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen und sich wechselseitig zur Verfügung stellen, kann ein erfolgreiches Wissensmanagement betrieben werden (vgl. Willke 2001). Neben Willke seien hier als weitere Vertreter dieses Ansatzes exemplarisch Mertins, Heisig & Vorbeck (2001), Probst, Raub & Romhardt (1999) sowie Davenport und Prusak (1998) genannt. Ihnen ist gemeinsam, dass sie Wissensmanagement als einen aus verschiedenen organisationalen und technischen Komponenten bestehenden Prozess verstehen, der die gesamte Prozesskette in einem Unternehmen umfasst und damit als Querschnittsaufgabe zu verstehen ist. Je nach Autor variiert die Anzahl der verschiedenen Ebenen im Wissensmanagement. Katenkamp (2003) nennt zusammenfassend:

- ◆ die Ebene des Wissens (Knowledge Assets: Systematisierung und Entwicklung von Wissen),
- ◆ die technologische Ebene (Knowledge Sharing: technisches Tableau zur Wissensverteilung und -nutzung),
- ◆ die Ebene der Unternehmenskultur (Knowledge Culture: Bewertung und Entwicklung von Wissen – von der Kompetenzentwicklung bis zum Gehaltsprofil – Beurteilung und Anreize zum Wissen),
- ◆ die Kooperation in Wissensnetzwerken (Knowledge Networking: Austausch von Wissen innerhalb und zwischen Organisationen)

(vgl. Katenkamp 2003:20).

Eines der bekanntesten Wissensmanagement-Modelle ist das der *Geneva Knowledge Group* (Probst, Raub & Romhardt 1999). Es stellt einen ‚Management-Regelkreis‘ für das organisationale Wissensmanagement dar, der aus sechs verschiedenen Bausteinen besteht. Diese machen die Kernprozesse des

Wissensmanagements aus, während die Formulierung von Wissenszielen und die Wissensbewertung (Evaluation von Wissensmanagementprozessen) zur Steuerung des Gesamtprozesses dienen und dadurch den Management-Charakter des Modells hervorheben. Die Autoren gehen davon aus, dass alle einzelnen Module bzw. Ebenen des Wissensmanagements durchlaufen werden müssen, wobei sie eine sequentielle Abfolge der einzelnen Module nahelegen:

- ◆ Wissensidentifikation: Schaffung von Transparenz über internes und externes Wissen,
- ◆ Wissenserwerb: externer Einkauf speziellen Wissens und spezieller Fähigkeiten,
- ◆ Wissensentwicklung: Generierung internen Wissens (komplementär zu Wissenserwerb),
- ◆ Wissens(ver)teilung: Steuerung der Verbreitung und Kommunikation von Wissen im Unternehmen,
- ◆ Wissensnutzung: Anwendung unternehmensinternen und -externen Wissens im Unternehmen,
- ◆ Wissensbewahrung: Speicherung und Aktualisierung von Wissensbeständen

(vgl. Probst, Raub & Romhardt 1999).

Ein weiteres Modell, das speziell den Zusammenhang von Wissensmanagement und Innovationen innerhalb von Unternehmen betont, stellt das von Nonaka und Takeuchi (1995) dar. Sie entwerfen mit ihrer Wissensspirale ein Modell, mit dem implizites in explizites Wissen umgewandelt und so für eine Organisation nutzbar gemacht wird. Die Autoren unterscheiden dabei zwischen den Prozessen der Sozialisation (Transfer impliziten Wissens von Person A in implizites Wissen von Person B), der Externalisierung (Transfer impliziten Wissens von Person A in explizites Wissen), der Kombination (Kombination expliziten Wissens von Person A mit explizitem Wissen von Person B) und der Internalisierung (Transfer expliziten Wissens in implizites Wissen von Person A). Im Zuge der Wissensspirale muss bedeutsames Wissen zunächst herausgefiltert werden, die Basis des Unternehmens erweitert, erneuert und hinterfragt sowie Wissen als kreative Ressource genutzt werden.

Clases und Wehner (2002) beschreiben wiederum acht zu beachtende Handlungsfelder im Rahmen von WM-Prozessen, die jedoch unabhängig voneinander bearbeitet werden können:

- ◆ Sensibilisierung und Initiierung,
- ◆ Wissensstrategie,
- ◆ Wissensbewertung,
- ◆ Wissensidentifikation / Wissensdarstellung,
- ◆ Wissensgenerierung / Wissensbeschaffung,
- ◆ Wissenskoooperation,
- ◆ IT und Mediennutzung sowie
- ◆ Wissensschutz.

2.2.2.3 Instrumente im Wissensmanagement

Im Rahmen konkreter Wissensmanagement (WM-)Prozesse können die verschiedensten Instrumente eingesetzt werden. Auch wenn in der Literatur immer wieder auf bestimmte, bereits erfolgreich angewandte Instrumente verwiesen wird, werden diese doch i. d. R. unternehmensspezifisch modifiziert und ergänzend aufeinander abgestimmt. Roehl (2000) hat eine Klassifikation von Instrumenten im Wissensmanagement nach Funktionsgruppen vorgenommen und schlägt die folgende Unterteilung vor:

- ◆ arbeitsbezogene Instrumente, wie z. B. Job-Rotation, Job-Enrichment, Job-Enlargement, Qualitätszirkel, Gruppenarbeitsformen, Projektorganisation, Lernlaboratorien, Lernstatt oder Handbücher;
- ◆ personenbezogene Instrumente, wie z. B. Mentoring, Training, Coaching oder Eignungsdiagnostik;
- ◆ kommunikationsbezogene Instrumente, wie z. B. Interviews, Story telling, die Verwendung von Metaphern, Leitbildern und Visionen oder die Einrichtung von Kommunikationsforen;
- ◆ problemlösungsbezogene Instrumente, wie z. B. Wissenslandkarten, Gelbe Seiten, Checklisten, Kreativitätstechniken, Planspiele, Systemsimulationen oder Szenariotechniken;
- ◆ Instrumente der räumlich-organisatorischen Infrastruktur, wie z. B. Lernreisen, den Aufbau von Kompetenzzentren (Think Tanks) oder den Einsatz von Knowledge Brokern;

- ◆ Instrumente der technologischen Infrastruktur, wie z. B. die Einrichtung von Datenbanken, eines Intranets oder eines Expertensystems

(vgl. Roehl 2000:163).

Festzuhalten bleibt, dass ein erfolgreiches Wissensmanagement mehr umfassen muss, als den Einsatz einzelner Instrumente zur Organisation und Unterstützung des interpersonellen Wissensaustausches. Entscheidend ist ihre jeweilige Einbettung in die Unternehmensstruktur, in Anreizsysteme und Maßnahmen zur Personalentwicklung. Darüber hinaus ist die Entwicklung einer spezifischen Wissenskultur notwendig, die sowohl individuelle als auch kollektive Lernprozesse zwischen einzelnen Personen, verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen fördert (vgl. Böhm 2000; Mroß 2000).

Durch die Integration von Informationstechnik, Produktionslogistik, Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung könnten die bisherigen, oftmals einseitig auf die Informationstechnik ausgerichteten Wissensmanagementprozesse (Scholl, König & Meyer 2003) auf eine breitere Basis gestellt werden, wobei auch die soziotechnische Bestimmtheit von Organisationen anerkannt würde (Derboven, Dick & Wehner 2003). Diesbezüglich lassen sich zusammenfassend die Komponenten Mensch, Organisation und Technik als Standpfeiler eines integrierten, ganzheitlichen WM-Systems bezeichnen, in dem auch die Partizipation der Arbeitskräfte in WM-Prozessen eine bedeutende Rolle spielt (Winkler, Schnurer & Mandl 2003; Bullinger, Wörner & Prieto 1998; Pawlowsky 1998; Nonaka & Takeuchi 1995). In vielen Fällen beschränken sich betriebliche Fallstudien jedoch auf eine betriebswirtschaftlich-strukturelle Perspektive (z. B. Davenport & Probst 2002; Mertins, Heisig & Vorbeck 2001; Willke 2001), die gerade den konstruktivistischen Charakter von Wissen nicht genügend berücksichtigt.

2.3 Partizipation

Hinsichtlich des Partizipationsbegriffes lassen sich drei Aspekte unterscheiden:

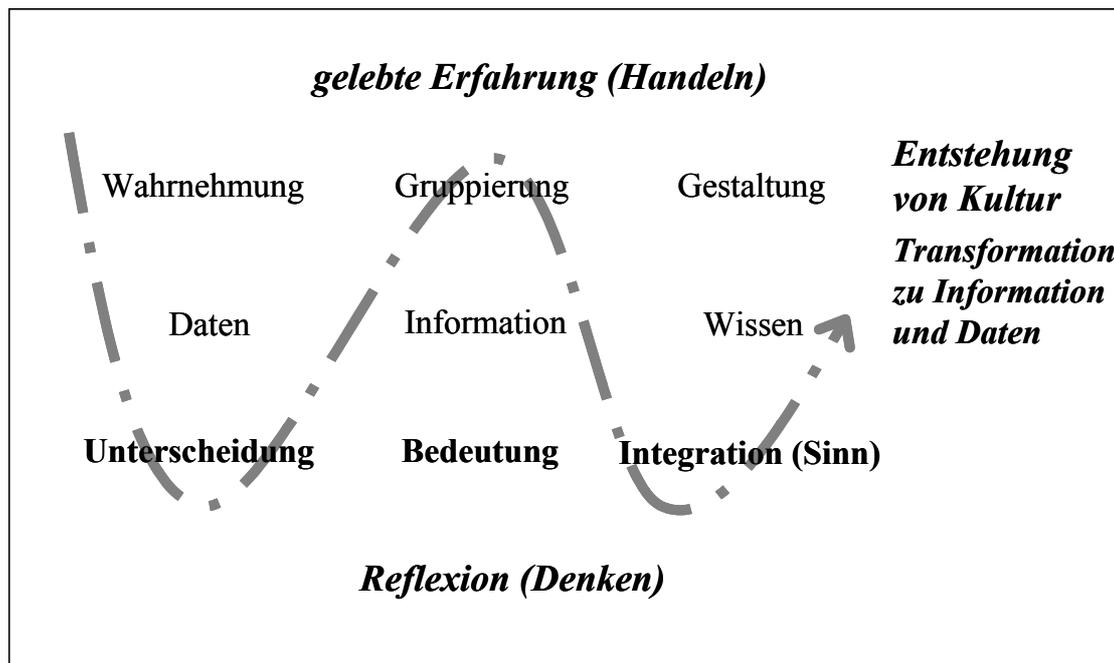
- ◆ die Partizipation der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen im Rahmen der durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelten Vollmachten des Betriebsrates,
- ◆ die partizipative Arbeitsgestaltung und
- ◆ das beteiligungsorientierte Wissensmanagement.

Im Folgenden werden vor allem die beiden letztgenannten Aspekte thematisiert.

Das tayloristische Modell der Arbeitsorganisation, das von der Annahme ausgeht, durch die weitgehende Zerlegung von Arbeitsvollzügen und die Trennung planender und ausführender Tätigkeiten eine unter ökonomischen Gesichtspunkten optimale Organisationsgestaltung zu erzielen, war in der Bundesrepublik bis in die 1970er Jahre vorherrschend. Unterstützt durch wissenschaftliche Forschung geriet die vorherrschende Stellung dieses Modells jedoch ins Wanken. Dabei ist es aus heutiger Sicht jedoch verfehlt, von einem „Ende der Arbeitsteilung“ zu sprechen (Kern & Schumann 1984). Denn obwohl die Debatte um die Vorteile eines geringeren Grades der Arbeitszerlegung mit der Debatte um Lean-Production (Womack et al. 1991) noch einmal Auftrieb erhielt, musste man Mitte der 1990er Jahre ein differenziertes Bild der vorzufindenden Arbeitsorganisationsformen zeichnen: In der betrieblichen Praxis existierten partizipative Formen der Arbeitsgestaltung mit einem geringeren Grad der Zerlegung von Arbeitsvollzügen neben hochgradig zergliederten Tätigkeiten. Von einem einheitlichen Trend der Arbeitsorganisationsformen konnte somit nicht die Rede sein (z. B. Schumann et al. 1994). Doch speziell für wissensintensive Tätigkeiten sowie für Wissensmanagement-Prozesse lässt sich feststellen, dass die tayloristisch geprägte Arbeitsgestaltung nicht nur eine inhumane, sondern auch ineffektive Gestaltungspraxis der Arbeit darstellt. Vor allem letzterer Grund hat dazu geführt, dass wieder ein konträres, integratives Gestaltungsparadigma an Gewicht gewinnt (vgl. dazu z. B. Wehner & Dick 2001).

Denn ein großer Teil von Wissensmanagement (WM-)Aktivitäten lässt sich als Prozesse der Wissenstransformation beschreiben, in denen Unternehmen von ihren Beschäftigten nicht nur die individuelle Aneignung von Wissen mittels Daten und Informationen verlangen, sondern umgekehrt auch die Transformation ihres persönlichen Wissens zu Informationen und Daten, die interpersonell austauschbar sind. Denn erst durch solch einen steten Wandlungsprozess wird individuelles Wissen rekonstruierbar und kollektiv nutzbar (vgl. Kapitel 2.2.1). Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 2-3 graphisch dargestellt.

Abbildung 2-3: Transformationsprozesse im Wissensmanagement
(nach Dick & Wehner 2002:15)



Da Wissen eng an das Handeln und den konkreten Anwendungskontext geknüpft ist, entsteht mit der Anwendung von Wissen immer auch neues Wissen. Dies ist ein handlungsleitendes Motiv für WM-Initiativen (vgl. Nonaka & Takeuchi 1995), wobei der Austausch und der gemeinsame Gebrauch von Daten und Informationen im Rahmen von Praxisgemeinschaften eine besondere Rolle spielt: Die stetige Transformation von Daten, Informationen und Wissen durch Kodierungs- und Interpretationsprozesse im Rahmen von Praxisgemeinschaften führt zur Herausbildung intersubjektiv geteilter Bedeutungen, die wiederum den Bezugsrahmen für kollektive Wahrnehmungs- und Handlungsmuster bilden und die Entstehung einer organisationalen Wissensbasis fördern (vgl. Kapitel 2.2.1). Gerade im Rahmen von Gruppenkonzepten, wie z. B. Qualitätszirkeln, gerät nicht nur die einzelne Person, sondern auch die Gemeinschaft als Wissensträger in den Blick der Organisation. Dabei bedeutet aber die Bereitstellung von Wissen noch nicht dessen Verwendung in der organisationalen Praxis und die Standardisierung des Informationsaustausches nicht unbedingt das Hervorbringen kreativer und innovativer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl 1999). Um dies zu erreichen, bedarf es einer speziellen Wissenskultur, die einen bewussten Umgang sowohl mit dem Wissen Einzelner als auch mit dem gemeinsam geteilten Wissen innerhalb einer Gruppe oder Abteilung pflegt, in der die adaptiven und innovativen Kompetenzen der Beschäftigten in die Planung und Steuerung des Unternehmens einbezogen werden und die Kommunikations- sowie Kooperationsbeziehungen optimal gestaltet sind (vgl. Derboven, Dick & Wehner 2003; Pleiss & Oesterreich 2003). WM-Prozesse stellen damit so-

wohl die Unternehmensleitung als auch die Beschäftigten vor neue Aufgaben und Rollen: Praxisroutinen müssen von beiden Seiten hinterfragt werden, gerade interdisziplinär oder abteilungsübergreifend arbeitende Kooperationspartner/-innen müssen unterschiedlichste Expertisen und komplementäre Wissensbestände bündeln, um Probleme zu definieren, zu bearbeiten und schließlich zu lösen. Dies erfordert Geduld, eine entsprechende Qualifizierung und die Bereitschaft der Beschäftigten, ihr persönliches Wissen mit anderen zu teilen.

Fallstudien in einzelnen Unternehmen haben gezeigt, dass es für das Scheitern von WM-Projekten verschiedene Gründe gibt. Sie liegen häufig in der mangelnden Einbindung des Wissensmanagements in die organisationalen Strukturen. Oftmals spielen aber auch persönliche Motive der Beschäftigten, relevantes Wissen zurückzuhalten, eine nicht zu unterschätzende Rolle. Konkurrenzdenken und die Furcht, ein Alleinstellungsmerkmal zu verlieren, sind hier von Bedeutung. Die Information und Einbeziehung der Beschäftigten bereits in der Konzeptionsphase von WM-Prozessen kann hier das nötige Vertrauen schaffen: sowohl hinsichtlich des persönlichen Nutzens von WM-Prozessen als auch hinsichtlich datenschutzrechtlicher Regelungen, beispielsweise beim Einsatz von Datenbanken (vgl. Wilkesmann & Rascher 2004a; Dick & Hainke 1999). Darüber hinaus hat es sich in vielen Wissensmanagementprojekten als hilfreich erwiesen, Motivationsanreize für die Beteiligung an Wissensaustauschprozessen zu schaffen. Hier können einerseits extrinsische Motivationsanreize eingesetzt werden, wie z. B. monetäre Belohnungssysteme, die Verleihung von Auszeichnungen als symbolische Anerkennung für die herausragende Beteiligung an WM-Aktivitäten oder die Belohnung mit der Teilnahme an einer attraktiven Qualifizierung für die Einstellung qualitativ hochwertiger Informationen in eine Datenbank. Andererseits sind es aber gerade intrinsische Motivationsanreize, die für langfristige Prozesse wie WM-Aktivitäten von besonderer Bedeutung sind, denn intrinsisch motivierte Personen handeln aus der Überzeugung heraus, sich freiwillig für etwas Sinnvolles einzusetzen und beziehen ihre Befriedigung gerade aus dieser Überzeugung. Wilkesmann und Rascher weisen darauf hin, dass die intrinsische Motivation von Beschäftigten zur Beteiligung an WM-Prozessen steigt, je stärker sie in die Konzeption der WM-Aktivitäten einbezogen werden und sich auch ein persönlicher Nutzen für sie aus den WM-Aktivitäten ableiten lässt (vgl. Wilkesmann & Rascher 2004b:139f.). Bezogen auf die Arbeitsgestaltung trägt darüber hinaus eine Kultur des Fehlerlernens sowie das Vorhandensein von Freiräumen für den Erwerb von Erfahrungswissen zum Erfolg von Wissensmanagementprozessen bei (vgl. Herbig & Büssing 2003).

Heute betonen viele Autoren verstärkt die sozialen Prozesse im Unternehmen mit dem Ziel, diese für das Wissensmanagement fruchtbar zu machen. Denn WM-Prozesse sind immer auch auf die Menschen angewiesen, die an ihnen

beteiligt sind. So scheitern viele ambitionierte WM-Prozesse in Unternehmen an der mangelnden Bereitschaft der Beschäftigten, ihre Informationen und ihr Wissen anderen Personen zur Verfügung zu stellen. Durch die Einbindung der Mitarbeiter/-innen in unternehmerische WM-Prozesse hofft man, Konkurrenzdenken zu unterbinden und den Beschäftigten die Furcht zu nehmen, ein Alleinstellungsmerkmal, nämlich ihr spezielles Wissen, zu verlieren (vgl. Dick & Hainke 1999). Exemplarisch sei hier auf die von Derboven, Dick & Wehner (2003) favorisierten Zirkelansätze sowie auf die Methoden Open Space und Story telling verwiesen, die den methodisch kontrollierten Dialog nutzen, um subjektive und lokal eingebettete Wissensbestände einzelner Personen aufzudecken, zu formalisieren und im Rahmen von Wissensaustauschprozessen an andere Personen weiterzugeben. Solche partizipativen Ansätze des Wissensmanagements betonen die zunehmende Bedeutung der Individuen innerhalb der Organisationsstruktur von Unternehmen (soziotechnische Bestimmtheit von Organisationen) und weisen ihnen größere Handlungsspielräume sowie Verantwortungsbereiche zu.

Bezogen auf die Arbeitsgestaltung tragen Freiräume sowie eine Kultur des Fehlerlernens für den Erwerb von Erfahrungswissen zum Erfolg von WM-Prozessen bei (vgl. Herbig & Büssing 2003). Darüber hinaus sollten Anreize für die Beschäftigten bestehen, dieses Wissen zu visualisieren und zu kommunizieren. Zur extrinsischen Motivationssteigerung, sich am betrieblichen/organisationalen Wissensmanagement zu beteiligen, haben einige Unternehmen Anreizsysteme entwickelt, die vor allem symbolischer Art sind, wie z. B. Awards oder attraktive Qualifizierungen für die Einstellung qualitativ hochwertiger Informationen oder einer bestimmten Menge an Informationen in eine Datenbank. Es gibt aber auch Unternehmen, deren Anreizsysteme monetäre Anteile enthalten.

3 Methodische Vorgehensweise

Die Frage, ob und auf welche Art und Weise eine partizipative Arbeitsgestaltung und ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement Einfluss auf die Innovationstätigkeit und den Innovationserfolg von Unternehmen besitzen, wird im Rahmen der hier vorgestellten Studie empirisch untersucht. Die in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Überlegungen legen die Annahme nahe, dass hier ein positiver Einfluss existiert, auch wenn die bisher vorliegenden empirischen Studien zum Zusammenhang von Partizipation und Innovation zu keinen einheitlichen Ergebnissen kommen. Dies mag daran liegen, dass der Aspekt des Wissensmanagements in ihnen nicht explizit berücksichtigt wird. Die hier vorgestellte Studie zur Untersuchung des Wirkungsgefüges Partizipation und Innovation greift diesen Aspekt jedoch auf und trägt somit zur empirischen Fundierung sowie zur Erweiterung des Verständnisses vom Zusammenwirken innerbetrieblicher Faktoren auf die Entstehung von Innovationen bei.

Indem die empirischen Erhebungen der hier vorgestellten Studie sowohl branchen- als auch betriebsgrößenübergreifend angelegt sind, ist es darüber hinaus möglich, speziell die innerbetrieblichen Zusammenhänge zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und dem Erfolg von Wissensmanagementprozessen statistisch zu untersuchen. Die bisher in der Literatur vorliegenden Erkenntnisse zum Zusammenhang von Partizipation und Wissensmanagementprozessen, die hauptsächlich auf der Basis von Fallstudien beschrieben werden, können so durch die Anwendung einer statistischen Methodik fundiert oder widerlegt werden.

Um ein möglichst umfassendes Bild vom Wirkungsgefüge Partizipation und Innovation unter besonderer Berücksichtigung der im Unternehmen eingesetzten Instrumente und Maßnahmen zum Austausch von Informationen und Wissen zu erhalten, werden sowohl quantitative als auch qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung eingesetzt. Dabei zielt der Einsatz quantitativer Methoden darauf ab, mit Hilfe statistischer Auswertungsverfahren den Einfluss einer partizipativen Arbeitsgestaltung sowie eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements auf den Innovationserfolg im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse von Unternehmen zu untersuchen (erster empirischer Erhebungsschritt – Unternehmensbefragung). Weiterhin werden mit ihrer Hilfe die Zusammenhänge zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung, der organisationalen Verankerung von Wissensmanagement (WM-)Prozessen und dem wahrgenommenen Erfolg von WM-Maßnahmen untersucht (zweiter empirischer Erhebungsschritt – Betriebsratsbefragung). Die qualitativen Verfahren dienen schließlich dazu, in einem dritten empirischen Erhebungsschritt (Fallstudien) die statistisch untersuchten Zusammenhänge anhand von Fallbeispielen zu untermauern und weitere, mittels der standardisierten Verfahren nicht entdeckte Einflussfaktoren innerhalb des

Wirkungsgefüges Partizipation, Wissensmanagement und Innovation aufzudecken.

Die empirische Vorgehensweise besteht somit aus drei Schritten, die inhaltlich und methodisch aufeinander aufbauen. Im Folgenden werden die verschiedenen empirischen Erhebungsphasen in einem Überblick dargestellt. Eine genaue Beschreibung der jeweiligen Vorgehensweise einschließlich der Operationalisierungen sowie die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in den Kapiteln 3.1, 3.2 und 3.3.

Kurzdarstellung der Unternehmensbefragung – erster empirischer Erhebungsschritt

Im ersten Erhebungsschritt wurden im Frühjahr 2006 die Geschäftsleitungen von 1.781 nordhessischen Unternehmen angeschrieben und gebeten, einen zehneitigen, standardisierten Fragebogen zu den Themen Innovationstätigkeit und -erfolg in den Bereichen Produkte, Dienstleistungen und (unternehmensinterne) Prozesse sowie zum Einsatz und zur Bewertung von Instrumenten und Maßnahmen zur Unterstützung von WM-Prozessen und einer partizipativen Arbeitsgestaltung auszufüllen. Darüber hinaus wurden weitere Determinanten der Innovationstätigkeit, wie z. B. die Einbindung der Unternehmen in Netzwerke, die Bereitstellung personeller und finanzieller Innovationsressourcen, die Akademikerquote und die Unternehmensgröße abgefragt.

Ziel der Unternehmensbefragung ist es, die antwortenden Unternehmen hinsichtlich ihres Innovationserfolges im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse sowie hinsichtlich einer partizipativen Arbeitsgestaltung und der Gestaltung von Wissensaustauschprozessen zu unterscheiden. Mittels statistischer Regressionsanalysen wird der Einfluss von Maßnahmen und Instrumenten einer partizipativen Arbeitsgestaltung und zur Unterstützung von WM-Prozessen auf den Innovationserfolg untersucht. Die forschungsleitenden Hypothesen lauten dabei:

Hypothese 1: Eine partizipative Arbeitsgestaltung und ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement besitzen einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen sowie auf den Erfolg von Prozessinnovationen.

Hypothese 2: Es existiert eine komplementäre Beziehung zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und einem beteiligungsorientierten Wissensmanagement hinsichtlich des Erfolges von Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen und des Erfolges von Prozessinnovationen.

Kurzdarstellung der Betriebsratsbefragung – zweiter empirischer Erhebungsschritt

Die zweite empirische Erhebungsphase fand im Sommer 2006 statt. Hier wurden die Betriebs- und/oder Personalräte jener Unternehmen angeschrieben, deren Geschäftsleitung an der Unternehmensbefragung im Frühjahr teilgenommen und im Fragebogen angegeben hatte, dass im Unternehmen eine Arbeitnehmervertretung existiert. Die Betriebs- und/oder Personalräte wurden darum gebeten, einen zehneitigen Fragebogen auszufüllen, der die folgenden Aspekte umfasst: Interessenvertretung und Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung, Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten, Einsatz und Bewertung von Instrumenten und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung sowie zur Unterstützung von WM-Prozessen (analog zur Unternehmensbefragung), organisationale Einbettung von WM-Prozessen, abteilungs- und hierarchieebenenübergreifender Informationsfluss sowie Bewertung des Erfolges von WM-Maßnahmen.

Ziel der Betriebsratsbefragung ist es, das Partizipationsregime – das im Rahmen der Unternehmensbefragung hinsichtlich des Einsatzes verschiedener Instrumente und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements erhoben wurde – in den Betrieben näher zu charakterisieren, d. h. die Unternehmen aufgrund der hier detaillierter als in der Unternehmensbefragung erhobenen Angaben zur Arbeitsgestaltung und zur Unternehmenskultur hinsichtlich ihrer Beteiligungsorientierung zu unterscheiden. Im Anschluss daran erfolgt mittels statistischer Testverfahren eine Analyse von Gruppenunterschieden bei der Erfolgseinschätzung von WM-Maßnahmen sowie eine Untersuchung zum Zusammenhang zwischen der organisationalen Einbindung von WM-Prozessen und ihrer Erfolgseinschätzung. Die forschungsleitenden Hypothesen sind dabei folgende:

- Hypothese 3:** Der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn die Beschäftigten die Möglichkeit haben, im Rahmen einer beteiligenden Arbeitsorganisation ihr persönliches Wissen in die Arbeits- und Aufgabengestaltung einzubringen.
- Hypothese 4:** Der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn die Beteiligungsorientierung eines Unternehmens im Rahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung besonders stark ausgeprägt ist.
- Hypothese 5:** Der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn es im Unternehmen einen strukturierten, systematischen und offenen Umgang mit Informationen und Wissen gibt.

Hypothese 6: Der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn diese Elemente der Personifizierungsstrategie enthalten und in den organisationalen Strukturen der Unternehmen verankert sind.

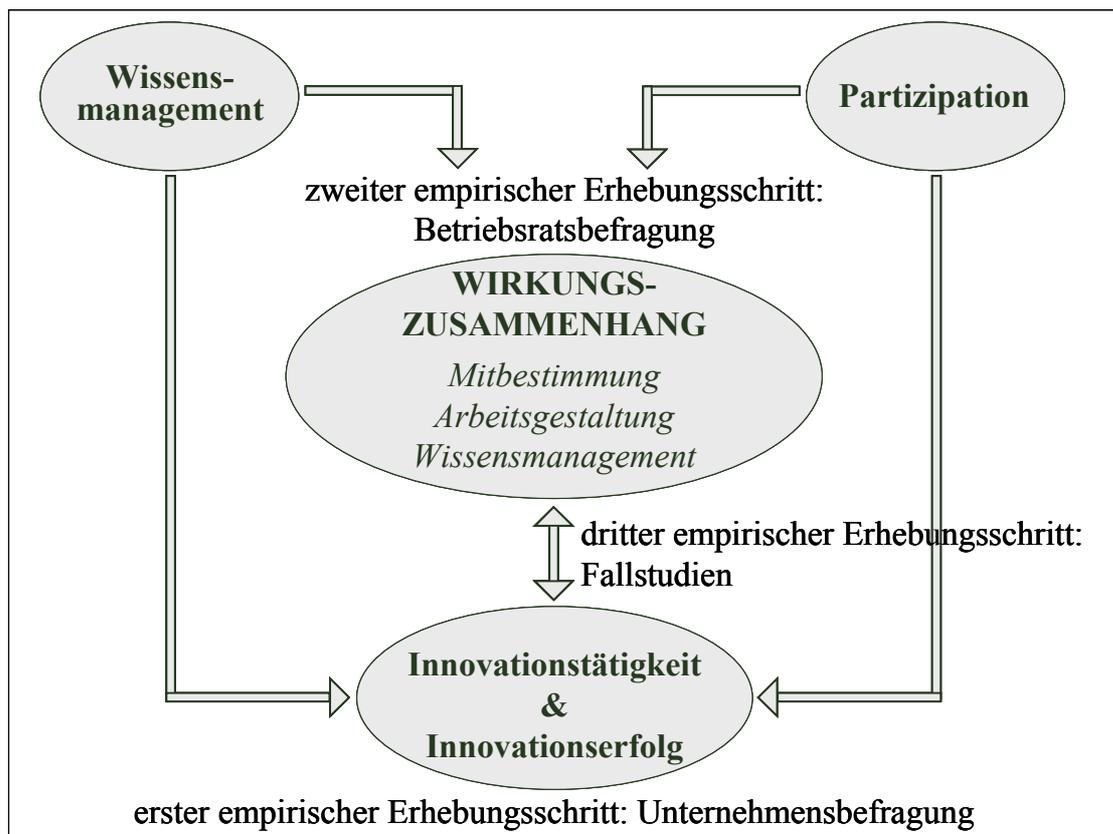
Hypothese 7: Der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung stark kooperativ ist.

Kurzdarstellung der Fallstudien – dritter empirischer Erhebungsschritt

Schließlich wurden im Frühjahr 2007 elf Unternehmen im Rahmen von Fallstudien untersucht. Da es bei einer standardisierten, schriftlichen Befragung oftmals nicht gelingt, komplexe Sachverhalte umfassend zu operationalisieren – speziell dann, wenn die Stichprobe sehr heterogen ist – sollen in dieser Erhebungsphase weitere, zuvor möglicherweise nicht berücksichtigte Faktoren innerhalb des Wirkungsgefüges Partizipation, Wissensmanagement und Innovation aufgedeckt werden. Aus diesem Grund steht hier die genauere Erfassung der organisationalen Ausgestaltung innerbetrieblicher WM-Prozesse im Vordergrund der Untersuchung. Darüber hinaus dienen die Fallstudien dazu, die Angaben zum Innovationserfolg aus der Unternehmensbefragung sowie die Informationen aus der Betriebsratsbefragung hinsichtlich der partizipativen Arbeitsgestaltung substanziell zu vertiefen und mit weiteren qualitativen Informationen anzureichern. Um ein möglichst detailliertes Bild von den realen Prozessen in den Unternehmen zu erhalten, wurden in allen elf Betrieben mindestens zwei leitfadengestützte Interviews mit Personen aus der Geschäftsleitung und – soweit vorhanden – der Arbeitnehmervertretung bzw. mit Mitarbeiter/-innen durchgeführt.

Die dreistufige empirische Vorgehensweise im Rahmen der Studie ist in Abbildung 3-1 noch einmal graphisch dargestellt.

Abbildung 3-1: Empirische Vorgehensweise (eigene Darstellung)



Der Vorteil der hier beschriebenen, dreistufigen empirischen Vorgehensweise besteht darin, dass sich die Ergebnisse der einzelnen Erhebungsschritte aufeinander beziehen und somit in Teilen durch den jeweils folgenden Erhebungsschritt überprüft werden können. Dies ist wichtig, da ein Teil der erhobenen Daten aus subjektiven Einschätzungen der befragten Personen besteht. So wird beispielsweise zu den Aspekten Einsatz und Bewertung von Instrumenten und Maßnahmen der partizipativen Arbeitsgestaltung und des beteiligungsorientierten Wissensmanagements jeweils die subjektive Sichtweise der Fragebogenbearbeiter/-innen wiedergegeben. Indem die Frage nach Einsatz und Bewertung der entsprechenden Instrumente und Maßnahmen sowohl im ersten als auch im zweiten Erhebungsschritt gestellt wird, besteht die Möglichkeit, die Übereinstimmung der Antworten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsratsgremien zu überprüfen. Sofern hier eine genügend große Übereinstimmung besteht, ist davon auszugehen, dass die Angaben der Betriebsräte auch hinsichtlich der Erfolgseinschätzung von WM-Maßnahmen im zweiten Erhebungsschritt valide sind, also hinreichend gut mit der Unternehmenswirklichkeit übereinstimmen. Eine zumindest ansatzweise Überprüfung dieser Angaben kann schließlich im Rahmen der elf Fallstudien geschehen.

Die Beschränkung der empirischen Erhebungen auf die Region Nordhessen, speziell auf die kreisfreie Stadt Kassel sowie die Landkreise Hersfeld-Rotenburg, Kassel, Schwalm-Eder, Waldeck-Frankenberg und Werra-Meißner, erfolgt aus methodischen sowie praktischen Gründen: Der Feldzugang ist in der Region Nordhessen – so wie sie hier definiert wird – einfacher als dies bei einer deutschlandweiten Erhebung der Fall wäre. Zum einen besteht bei der Industrie- und Handelskammer Kassel ein branchen- und betriebsgrößenübergreifender Adressdatensatz in der Region ansässiger Unternehmen, der für die Studie genutzt wurde. Zum anderen können ortsansässige Institutionen, wie z. B. die Industrie- und Handelskammer oder der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) Nordhessen, die einzelnen Erhebungen mit Hilfe von Begleitschreibern unterstützen. Darüber hinaus kann in der Region eine gezielte Pressearbeit geleistet werden, um die einzelnen Erhebungen anzukündigen und ihren Zweck zu erklären. Der Einsatz aller dieser Maßnahmen hat schließlich dazu beigetragen, die Rücklaufquote in den einzelnen Befragungen zu erhöhen und damit eine hohe Qualität der Datenbasis zu gewährleisten. Die methodischen Gründe für die Beschränkung der empirischen Erhebungen auf die Region Nordhessen bestehen schließlich in der Zielsetzung des Projektes. Um das Wirkungsgefüge Partizipation und Innovation unter besonderer Berücksichtigung des Wissensmanagements näher zu untersuchen, ist es sinnvoller, mit dem befragten Unternehmenssample in die ‚Tiefe‘ anstatt in die ‚Breite‘ zu gehen. Bei einer hessen- oder bundesweiten Befragung hätte die Stichprobe aus Kostengründen auf wenige Branchen sowie auf bestimmte Betriebsgrößen beschränkt werden müssen. Ziel der Studie ist es aber gerade, branchen- und betriebsgrößenübergreifende Ergebnisse zu erzielen. Da die Region Nordhessen ausreichend groß ist, um Unternehmen aller Branchen und Größekategorien zu enthalten, würde der Erkenntnisgewinn durch eine Ausweitung der Stichprobenziehung über die Region hinaus nicht erhöht. Mit der hier realisierten Befragung von Unternehmen ab einer Größe von vier Beschäftigten außerhalb des primären Sektors, des Handels, des Kreditgewerbes sowie des staatlichen Sektors liegt eine umfassende Datenbasis für den Bereich des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors vor.

In den folgenden Kapiteln wird die Vorgehensweise im Rahmen der einzelnen empirischen Erhebungsschritte näher beschrieben. Es erfolgt – getrennt nach den einzelnen Erhebungsphasen – jeweils eine Darstellung der Operationalisierung der zu erhebenden Merkmale und Konstrukte, eine Beschreibung der Stichprobe sowie die Darstellung der Ergebnisse. Die statistische Auswertung der Unternehmensbefragung wurde mit der Statistiksoftware EViews durchgeführt, zur statistischen Auswertung der Betriebsratsbefragung wurde das Statistiksoftwarepaket SPSS eingesetzt. Die Auswertung der mittels qualitativer Verfahren erstellten Fallstudien geschah mit dem Textanalyseprogramm MAXQDA.

3.1 Standardisierte Befragung nordhessischer Unternehmen – empirische Vorgehensweise und Ergebnisse der Befragung der Unternehmensleitung

In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise im ersten empirischen Erhebungsschritt, der Unternehmensbefragung, erläutert. In Kapitel 3.1.1 wird zunächst auf die Operationalisierung der zu erhebenden Merkmale und Konstrukte eingegangen, die notwendig sind, um die Unternehmen bezüglich ihrer Innovationstätigkeit und -erfolge im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und (internen) Prozesse sowie hinsichtlich einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements zu klassifizieren. Weiterhin wird die Planung der Datenauswertung (Kapitel 3.1.2) sowie die Gewinnung der Stichprobe und die Durchführung der Datenerhebung (Kapitel 3.1.3) beschrieben. Nach einer kurzen Stichprobenbeschreibung (Kapitel 3.1.4) erfolgt schließlich die Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 3.1.5.

3.1.1 Operationalisierung der Merkmale und Konstrukte

Bei der Innovationstätigkeit wird in Anlehnung an das Mannheimer Innovationspanel des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) allgemein zwischen Innovationen im Bereich der Produkte und/oder Dienstleistungen und Innovationen im Bereich der (unternehmensinternen) Prozesse unterschieden (vgl. Licht & Stahl 1997). Sofern in den befragten Unternehmen innerhalb der letzten drei Jahre (2003 bis 2005) Innovationsaktivitäten stattgefunden haben, kann die Unternehmensleitung weitere Angaben dazu machen, ob es sich bei der Einführung von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen um eine Marktneuheit, um die Weiterentwicklung bereits existierender Produkte und/oder Dienstleistungen des eigenen Unternehmens oder um die Übernahme auf dem Markt angebotener Produkte und/oder Dienstleistungen in das eigene Unternehmensangebot gehandelt hat. Hinsichtlich der Realisation von Prozessinnovationen wird ebenfalls zwischen diesen drei Varianten der Umsetzung von Innovationstätigkeiten unterschieden.

Der Innovationserfolg wird anhand der ökonomischen Wirkung von Produkt und/oder Dienstleistungsinnovationen sowie von Prozessinnovationen operationalisiert. Analog zur Vorgehensweise des ZEW wird der Umsatzanteil neuer und/oder verbesserter Produkte bzw. Dienstleistungen am Umsatz des letzten Geschäftsjahres erhoben. Hinsichtlich Prozessinnovationen wird die durchschnittliche, prozentuale Kostenreduktion pro Stück oder Vorgang ermittelt, die aufgrund von Prozessinnovationen erfolgt ist.

Die Operationalisierung verschiedener Ausprägungen einer partizipativen Arbeitsgestaltung sowie eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements in den befragten Unternehmen erfolgt mittels zweier gewichteter Indices. Dabei wird die Abfrage des Einsatzes entsprechender Instrumente und Maßnahmen

mit einer subjektiven Erfolgsbewertung kombiniert. Die Erfolgsbewertung der eingesetzten Instrumente und Maßnahmen erfolgt hinsichtlich ihres Beitrags zum Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 5. Dabei bedeutet die Ausprägung 1, dass das jeweilige Instrument bzw. die einzelne Maßnahme gar nicht zum erfolgreichen Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen beiträgt, und die Ausprägung 5, dass das jeweilige Instrument bzw. die einzelne Maßnahme sehr erfolgreich zum Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen beiträgt. Mit Hilfe der zwischen den beiden Polen der Skala liegenden Ausprägungen 2 bis 4 können die Befragten eine Abstufung ihrer Erfolgsbewertung für die einzelnen Instrumente und Maßnahmen vornehmen. Die Gewichtung der beiden Indices ergibt sich schließlich aus der durchschnittlichen Bedeutung der tatsächlich eingesetzten Instrumente und Maßnahmen zur partizipativen Arbeitsgestaltung und zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement bezogen auf die Gesamtheit der befragten Unternehmen. Dabei wird die Bedeutung der einzelnen Instrumente und Maßnahmen mittels der Angaben zur Erfolgseinschätzung in den Unternehmen operationalisiert (vgl. Blume & Gerstlberger 2007a:234).

Die Auswahl der im einzelnen abgefragten Instrumente und Maßnahmen zur partizipativen Arbeitsgestaltung erfolgt nach zwei Kriterien. Zum einen soll es sich um Instrumente und Maßnahmen handeln, die in der arbeitswissenschaftlichen Literatur typischerweise im Zusammenhang mit partizipativer Arbeitsgestaltung genannt werden. Zum anderen soll es sich um Instrumente und Maßnahmen handeln, die nicht nur in großen, sondern auch in kleinen und mittelgroßen Unternehmen zum Einsatz kommen. Diese Kriterien werden von den folgenden Instrumenten und Maßnahmen erfüllt, die schließlich in den Fragebogen aufgenommen wurden:

- ◆ Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen,
- ◆ Erweiterung von Gestaltungsspielräumen bzw. die Zuweisung stärkerer Verantwortung für die Beschäftigten,
- ◆ Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten,
- ◆ Bildung spezieller Arbeitsgruppen, wie z. B. Innovations- oder Qualitätszirkel,
- ◆ Umsetzung betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- ◆ Einsatz eines betrieblichen Vorschlagswesens oder Ideenmanagements,
- ◆ Existenz von Gruppen- und/oder Teamarbeit,

- ◆ Einsatz von Belohnungs- und/oder Gratifikationssystemen,
- ◆ Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigtenvertretung.

Speziell zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement wird darüber hinaus der Einsatz sowie die subjektive Erfolgsbewertung von

- ◆ Instrumenten und Maßnahmen zum Austausch dokumentierten Wissens, wie z. B. mittels Handbüchern, Fertigungsanweisungen oder Erfahrungsberichten,
- ◆ Instrumenten und Maßnahmen zur Förderung der persönlichen Wissensweitergabe, wie z. B. informelle Pausengespräche oder Coaching-Maßnahmen,
- ◆ Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) zum Austausch mit unternehmensinternen sowie -externen Personen,
- ◆ Szenariotechniken und/oder Simulationen,
- ◆ Instrumenten und Maßnahmen zur Förderung der Entstehung neuer Ideen, wie z. B. Kreativitätstechniken,
- ◆ Instrumenten und Maßnahmen zur regelmäßigen Bewertung von WM-Prozessen in den Unternehmen

erhoben. Die Grundlage für die Auswahl der speziell zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement erhobenen Instrumente und Maßnahmen bildet dabei die in Kapitel 2.2.2.3 vorgestellte Klassifikation von Instrumenten des Wissensmanagements nach Funktionsgruppen von Roehl (2000). Auch hier gilt die Vorgabe, dass nur solche Instrumente Eingang in den Fragebogen finden, die sowohl in großen als auch in kleinen und mittelgroßen Unternehmen eingesetzt werden. Um dem von Probst, Raub & Romhardt (1999) betonten Management-Aspekt im Wissensmanagement Rechnung zu tragen, werden mit dem Fragebogen zusätzlich auch solche Instrumente und Maßnahmen erhoben, die dazu dienen, Wissensmanagement-Prozesse zu evaluieren.

In Tabelle 3-1 sind die Instrumente und Maßnahmen, die den beiden Indices zur partizipativen Arbeitsgestaltung und zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement zugrunde liegen, noch einmal einschließlich ihrer jeweiligen Gewichtung aufgeführt.

Tabelle 3-1: Indexbildung zur partizipativen Arbeitsgestaltung und zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement

Variablen zur partizipativen Arbeitsgestaltung	Gewicht	Variablen zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement	Gewicht
Erweiterung von Gestaltungsspielräumen für Beschäftigte (bezogen auf Arbeitszeit, Arbeitsorganisation usw.)	19,9	Instrumente zum Austausch dokumentierten Wissens (Handbücher usw.)	22,5
Betriebliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen	19,3	IuK-Technologien für den Austausch mit unternehmensexternen Personen (E-Business-Anwendungen usw.)	22,5
Abschluss von Zielvereinbarungen	13,6	Instrumente, die die persönliche Weitergabe von Wissen erleichtern (Pausengespräche, Coaching, Wissenscafés usw.)	18,6
Gruppen- und/oder Teamarbeit	13,5	IuK-Technologien für die unternehmensinterne Nutzung (Intranet, Email, Wissensmanagement-Plattformen usw.)	16,3
Bildung spezieller Arbeitsgruppen (Innovations- oder Qualitätszirkel usw.)	10,3		
Betriebliches Vorschlagswesen	9,6	Instrumente zur Förderung der Entstehung neuer Ideen (Mindmapping usw.)	9,4
Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen	7,3	Regelmäßige Evaluation der Maßnahmen zum Wissensmanagement	6,9
Belohnungs- und Gratifikationssysteme	6,5	Szenariotechniken und/oder Simulationen	3,8

(nach Blume & Gerstlberger 2007a:234)

Anmerkung: IuK-Technologien: Informations- und Kommunikationstechnologien

3.1.2 Planung der Datenauswertung

Die Datenauswertung im Rahmen der Unternehmensbefragung soll darüber Aufschluss geben, ob eine partizipative Arbeitsgestaltung und ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement einen Einfluss auf den unternehmerischen Innovationserfolg im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse besitzen. Darüber hinaus soll untersucht werden, ob diesbezüglich auch eine komplementäre Beziehung zwischen den beiden Merkmalen besteht. Um den Einfluss einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements auf den Innovationserfolg zu bestimmen, werden multiple Regressionsanalysen berechnet.

3.1.3 Stichprobengewinnung, Pretest und Durchführung der Erhebung

Vor Beginn der Feldphase fand eine ausgiebige Pretestphase statt, in der der Aufbau des Fragebogens mit Beschäftigten der Industrie- und Handelskammer (IHK) Kassel diskutiert wurde. Darüber hinaus wurde eine Vor-Version des Fragebogens von insgesamt neun Unternehmensvertreter/-innen aus verschiedenen Branchen und Betriebsgrößen jeweils im Beisein zweier Projektmitarbeiter/-innen ausgefüllt und kommentiert. Auf diese Weise konnten unklare Formulierungen identifiziert und – teilweise mit Hilfe der Unternehmensvertreter/-innen – für die endgültige Version des Fragebogens korrigiert werden. Gleichzeitig hat die Diskussion der im Fragebogen verwendeten Begriffe mit den Vertreter/-innen aus der Unternehmenspraxis einen wichtigen Beitrag zur Sicherstellung der Inhaltsvalidität des Fragebogens geleistet.

Schließlich wurde die korrigierte Version des Fragebogens an 40 Unternehmen verschickt, die aus dem für die Befragung zur Verfügung stehenden Datensatz der IHK Kassel (siehe unten) zufällig ausgewählt wurden. Mit diesem zweiten Pretest sollte überprüft werden, ob die zurückgesandten Fragebögen an bestimmten Stellen auffällige Antwortmuster oder gehäuft fehlende Angaben enthielten. Eine Hälfte der ausgewählten Unternehmen wurde vor der Versendung des Testfragebogens telefonisch kontaktiert und auf die Erhebung aufmerksam gemacht. Auf diese Weise sollte festgestellt werden, ob eine Kontaktaufnahme mit den Unternehmen und eine sich daran anschließende personalisierte Versendung des Fragebogens zu einer höheren Rücklaufquote führt als in der anderen Hälfte der angeschriebenen Unternehmen, die den Fragebogen ohne vorherige Ankündigung erhielten. Die Anzahl der zurückgesandten Fragebögen in den beiden Gruppen zeigte, dass die Strategie der vorherigen Kontaktaufnahme erfolgreich war, denn aus dieser Gruppe wurden deutlich mehr Fragebögen ausgefüllt zurückgesandt als aus der zweiten Gruppe. Die Auswertung der zurückgesandten Fragebögen ließ keine Rückschlüsse auf systematische Antwortmuster oder gehäuft auftretende fehlende Angaben in den einzelnen Fragen erkennen, so dass diese Version des Fragebogens kurze Zeit später ins Feld geschickt wurde.

Für die Versendung des endgültigen Fragebogens stand ein Adressdatensatz der IHK Kassel zur Verfügung, der die Adressen von 1.821 nordhessischen Unternehmen in der Stadt Kassel sowie in den Landkreisen Hersfeld-Rotenburg, Kassel, Schwalm-Eder, Waldeck-Frankenberg und Werra-Meißner mit mehr als vier Beschäftigten außerhalb des primären Sektors, des Handels und des Kreditgewerbes umfasste, welche im Jahr 2005 bei der IHK gemeldet waren.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu realisieren, wurden alle 1.781 Unternehmen, die nicht in den zuvor erfolgten Pretest einbezogen waren, vor der Versendung des Fragebogens kontaktiert und auf den Fragebogen aufmerksam gemacht. Dabei bemühten sich die Anrufer/-innen darum, direkt mit dem bzw. der richtigen Ansprechpartner/-in zu sprechen, der bzw. die den Fragebogen später ausfüllen würde, um ihm/ihr persönlich das Anliegen der Studie darzustellen und für die Rücksendung des ausgefüllten Erhebungsinstrumentes zu werben. Gleichzeitig wurde auf diese Art der Name der entsprechenden Person festgestellt, so dass der größte Teil der Fragebögen mit personalisierten Adressen versendet werden konnte. Darüber hinaus wurde den Fragebögen ein Begleitschreiben beigelegt, in dem der Präsident der Universität Kassel sowie der Präsident der IHK Kassel noch einmal den Zweck der Erhebung erläuterten und die Bitte äußerten, die Studie durch das Ausfüllen und Zurücksenden des Fragebogens zu unterstützen. Gleichzeitig mit der Versendung der Fragebögen wurden in der regionalen Presse Artikel zum Thema Innovationen in nordhessischen Unternehmen veröffentlicht, die ebenfalls auf die Studie hinwiesen.

Der für die spätere Zuordnung von Unternehmens- und Betriebsratsfragebogen mit einem Zifferncode versehene Fragebogen wurde in der zweiten Februarwoche 2006 mit einem adressierten und frankierten Rückumschlag an die Unternehmen verschickt. Die Rücklauffrist betrug vier Wochen und endete in der zweiten Märzwoche. Da sich ein großer Teil der Fragebögen zu diesem Zeitpunkt noch im Feld befand, begann in der dritten Märzwoche eine Nachfass-Aktion, bei der jene Unternehmen telefonisch kontaktiert wurden, deren Fragebogen noch nicht zurückgesandt worden war. Die neuerliche Rücklauffrist endete schließlich Anfang April 2006.

3.1.4 Stichprobenbeschreibung

Von den insgesamt 1.781 angeschriebenen Unternehmen haben 529 den Fragebogen ausgefüllt zurückgesandt. Die Rücklaufquote entspricht somit 29,7% und ist für eine standardisierte, postalische Befragung sehr hoch. Bei einer Repräsentativitätsuntersuchung der zurückgesandten Fragebögen hinsichtlich der Branchen- und Betriebsgrößenstruktur sowie hinsichtlich der regionalen Verteilung in Bezug auf die angeschriebene Grundgesamtheit ergaben sich bei einem Chi²-Test keine signifikanten Unterschiede. Die Ergebnisse des

Tests sind in Tabelle 3-2 aufgelistet. Auch die telefonische Non-Response Analyse ergab keine Auffälligkeiten hinsichtlich der nicht zurückgesandten Fragebögen.

Tabelle 3-2: Ergebnisse des Chi²-Tests zur Repräsentativitätsuntersuchung der Stichprobe hinsichtlich der Merkmale Branche, Betriebsgröße und regionale Verteilung

Merkmal	Chi²-Wert	df	p
Branche	29,7	38	n.s.
Betriebsgröße	4,9	9	n.s.
regionale Verteilung	1,4	6	n.s.

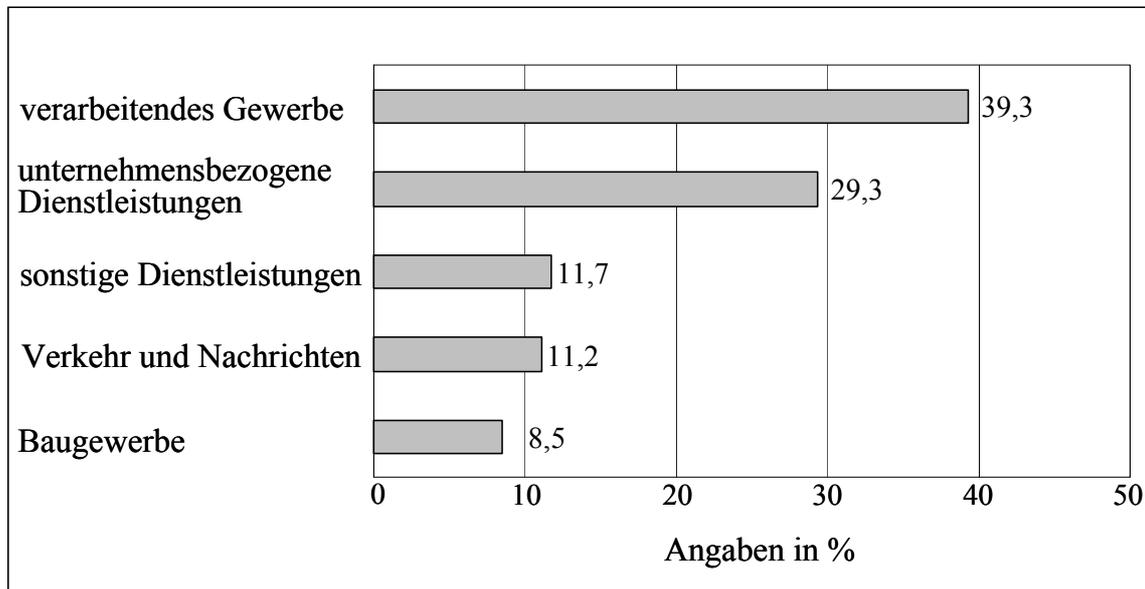
Anmerkung: df: Freiheitsgrade, p: Irrtumswahrscheinlichkeit, n.s.: nicht signifikant. Da der Chi²-Test ein Test auf Gleichverteilung ist, bedeutet ein nicht-signifikantes Ergebnis, dass sich die Verteilungsverläufe in der Stichprobe und in der Grundgesamtheit hinsichtlich der getesteten Merkmale nicht unterscheiden.

Im Folgenden wird die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Branchen und Betriebsgrößen beschrieben. Darüber hinaus werden die im Rahmen der weiteren statistischen Auswertung interessierenden Merkmale bezüglich der Innovationstätigkeit und des Innovationserfolges sowie hinsichtlich der eingesetzten Instrumente und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements dargestellt.

3.1.4.1 Branchenstruktur

Die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen wird nach den Zweistellern der Systematik der Wirtschaftszweige ermittelt. In der Stichprobe sind die Wirtschaftssektoren verarbeitendes Gewerbe mit den NACE-Zweistellern 14 bis 41, Baugewerbe mit dem NACE-Zweisteller 45, Verkehr und Nachrichten mit den NACE-Zweistellern 60 bis 64 (hauptsächlich Unternehmen aus dem Bereich Logistik), unternehmensbezogene Dienstleistungen mit den NACE-Zweistellern 70 bis 74 sowie sonstige Dienstleistungen mit den NACE-Zweistellern 85 bis 93 (hauptsächlich Gesundheitsdienstleistungen) vertreten. Den größten Anteil der Stichprobe machen das verarbeitende Gewerbe mit knapp 40% und die unternehmensbezogenen Dienstleistungen mit knapp 30% aus. Die Stichprobenverteilung der befragten nordhessischen Unternehmen auf die verschiedenen Wirtschaftssektoren ist in Abbildung 3-2 dargestellt.

Abbildung 3-2: Stichprobenverteilung der nordhessischen Unternehmen auf die verschiedenen Wirtschaftssektoren, n=529
(Blume & Gerstlberger 2007b:17)

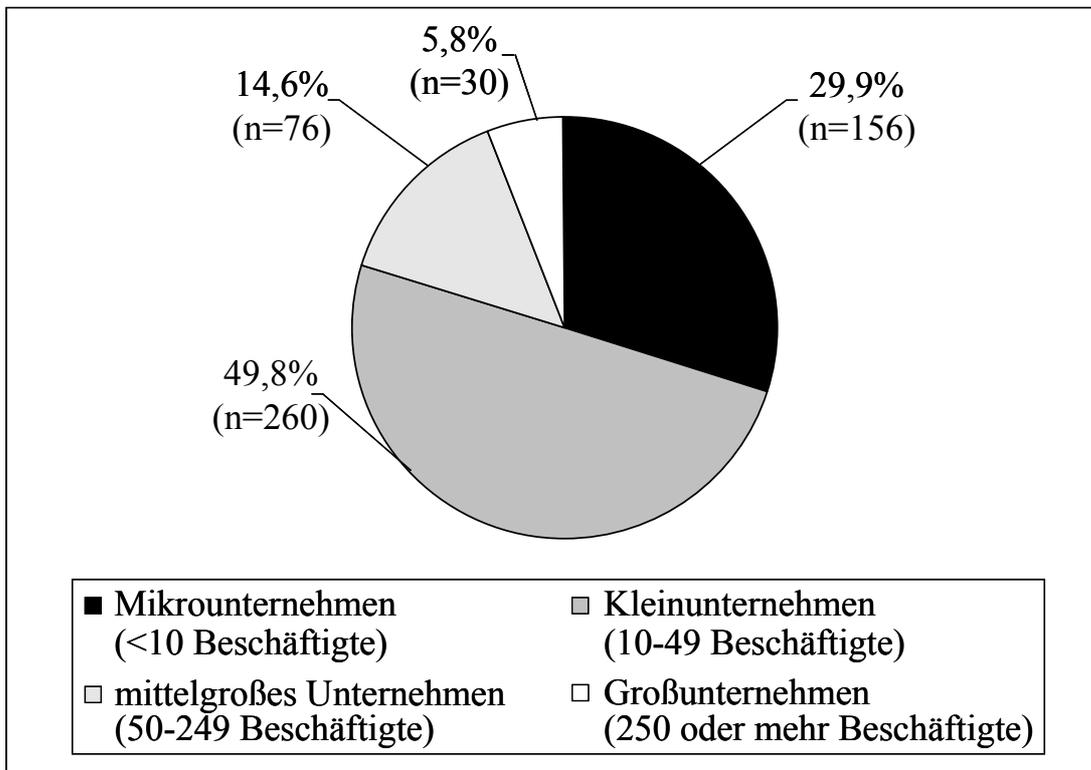


3.1.4.2 Unternehmensgröße

Zur Klassifikation der Unternehmen nach ihrer Größe wird die Definition kleiner und mittelgroßer Betriebe (KMU) der Europäischen Kommission (EU-Kommission 2003) mit Gültigkeit seit dem 01.01.2005 herangezogen, wobei der Unternehmensumsatz und die Zugehörigkeit zu einem Konzern nicht berücksichtigt werden. Demnach werden Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten als Mikrounternehmen bezeichnet, Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 10 und 49 als kleine Unternehmen und Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 249 als mittelgroße Unternehmen. Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten werden als Großunternehmen bezeichnet.

In der Stichprobe überwiegen die kleinen Unternehmen, die einen Anteil von 49,8% erreichen. Betrachtet man zusätzlich die Mikrounternehmen, dann besteht die Stichprobe zu knapp 80% aus Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Der Anteil der mittelgroßen Unternehmen macht weitere 14,6% der Stichprobe aus, während Großunternehmen lediglich mit ungefähr 5,8% vertreten sind. Davon beschäftigen 40% (n=12) 500 oder mehr Personen. Die Zusammensetzung der Stichprobe ist in Abbildung 3-3 noch einmal graphisch dargestellt.

Abbildung 3-3: Betriebsgrößenklassen nach Anzahl der Beschäftigten, n=522 (eigene Darstellung)

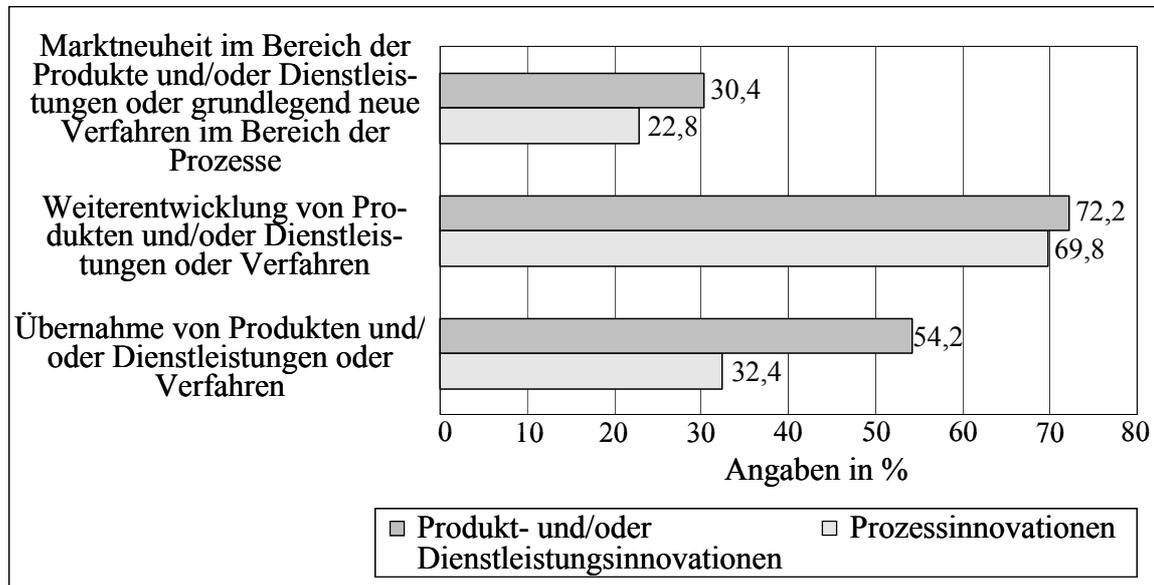


3.1.4.3 Innovationsaktivitäten und Innovationserfolg

Während die Realisierung von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen innerhalb der letzten drei Jahre (2003 bis 2005) in knapp dreiviertel (72,5%) aller befragten Unternehmen stattgefunden hat, geben lediglich 48,3% der Unternehmen an, im selben Zeitraum Prozessinnovationen durchgeführt zu haben.

Hinsichtlich der Art der umgesetzten Innovationen kann außerdem zwischen der Neuentwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen, der Weiterentwicklung bereits bestehender Produkte, Dienstleistungsangebote und unternehmensinterner Prozesse sowie der Übernahme von Produkten und/oder Dienstleistungen bzw. Prozessen von anderen Marktteilnehmern unterschieden werden. Verbesserungsinnovationen sowie die Übernahme von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen, die bereits in anderen Unternehmen erfolgreich um- oder eingesetzt werden, machen den weitaus größeren Teil der Innovationsaktivitäten in den befragten Unternehmen aus. Hinsichtlich der unternehmensinternen Neuentwicklung von Produkten und/oder Dienstleistungen sind immerhin 30% jener Unternehmen erfolgreich, die innerhalb der letzten drei Jahre Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen umgesetzt haben. Hinsichtlich der Prozesse liegt dieser Anteil bei knapp 23%. In Abbildung 3-4 ist dieser Sachverhalt noch einmal graphisch dargestellt.

Abbildung 3-4: Umsetzung von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen sowie von Prozessinnovationen zwischen 2003 und 2005 (eigene Darstellung)



Anmerkung: Mehrfachantworten möglich; Anzahl der Unternehmen mit Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen innerhalb der letzten 3 Jahre: n=382; Anzahl der Unternehmen mit Prozessinnovationen innerhalb der letzten 3 Jahre: n=272

Ungefähr die Hälfte, nämlich 51% der befragten Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen umgesetzt haben, konnten mit diesen Innovationstätigkeiten einen Umsatzanteil von bis zu 15 Prozent am Gesamtumsatz des Geschäftsjahres 2005 erreichen. Bei 40% der Unternehmen lag der mittels Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen erzielte Umsatzanteil im Jahr 2005 sogar bei über 15%. Lediglich 2,5% der Unternehmen gab an, mit der Umsetzung von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen keinen Umsatzanteil am Gesamtumsatz des Geschäftsjahres 2005 erreicht zu haben. Hinsichtlich der Kostenreduktion pro Stück oder Vorgang aufgrund von Prozessinnovationen sieht das Bild etwas anders aus. So gab jeweils ein Viertel der befragten Unternehmen, die in den Jahren 2003 bis 2005 Prozessinnovationen realisiert haben, an, dass sie mit Hilfe dieser Innovationstätigkeiten eine Kostenreduktion von 1 bis 10 Prozent (26%) bzw. von mehr als 10 Prozent (25%) erreichen konnten. Der Anteil der Unternehmen, der aufgrund von Prozessinnovationen keinen finanziellen Vorteil im Sinne einer Stückkosten- oder Vorgangskostenreduktion realisieren konnte, ist jedoch sehr groß. Er beträgt ungefähr 40%. Weitere 10 % der Unternehmen machen zu diesem Aspekt keine Angaben.

3.1.4.4 Instrumente und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements

Die beiden Indices zur Umsetzung einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements stehen in einem positiven Zusammenhang mit einigen strukturellen Merkmalen der befragten Unternehmen sowie mit dem Innovationserfolg im Bereich der Produkte und/oder Dienstleistungen sowie der Prozesse. Zu diesen strukturellen Merkmalen gehören die Unternehmensgröße, die Höhe der Innovationsaufwendungen (inklusive des Personalaufwands und der Investitionen – gemessen am Umsatzanteil des Geschäftsjahres 2005) sowie die Akademikerquote. Zudem korrelieren die beiden Indices miteinander. Die Korrelationsergebnisse der genannten Merkmale sind in Tabelle 3-3 dargestellt.

Tabelle 3-3: Interkorrelation der strukturellen Unternehmensmerkmale mit den Indices zur partizipativen Arbeitsgestaltung und zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement

Variablen	Index partizipative Arbeitsgestaltung	Index beteiligungsorientiertes Wissensmanagement	Innovationserfolg im Bereich Produkte/Dienstleistungen	Innovationserfolg im Bereich Prozesse
Unternehmensgröße	.39**	.32**	.00	.13**
Höhe der Innovationsaufwendungen	.11**	.12**	.51**	.14**
Akademikerquote	.11**	.20**	.10*	.01
Index partizipative Arbeitsgestaltung	--	.68**	.13**	.16**
Index beteiligungsorientiertes Wissensmanagement	.68**	--	.15**	.16**

(nach Blume & Gerstlberger 2007a:232 und 235)

Anmerkung: Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson. p: Irrtumswahrscheinlichkeit, *p<.05; **p<.01.

3.1.5 Ergebnisse

Wie bereits auf Seite 31 dargestellt, soll mit Hilfe der Unternehmensbefragung untersucht werden, ob der Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements einen Einfluss auf den unternehmerischen Innovationserfolg im Bereich der Produkte bzw. Dienstleistungen und Prozesse besitzt. Darüber hinaus soll die Hypothese einer komplementären Beziehung zwischen dem Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements in ihrer Wirkung auf den Innovationserfolg überprüft werden. Zu diesem Zweck werden multiple Regressionsanalysen berechnet.

Das den Regressionsanalysen zugrunde liegende Schätzverfahren ist das Modell der kleinsten Quadrate (OLS). Da ein Spezifikationstest nach Pagan & Vella (1989) die Verwendung eines Tobit-Modells mit Normalverteilung nahelegt und beide Verfahren ähnliche Ergebnisse aufweisen, werden im Folgenden nur die Ergebnisse des linksseitig auf 0 restringierten Tobit-Modells mit Normalverteilung dargestellt. Die Ergebnisse sind robust hinsichtlich des Ausschlusses von Ausreißern, deren Residuen eine Abweichung von mehr als drei Standardabweichungen aufweisen (vgl. Blume & Gerstlberger 2007a: 236).

In Tabelle 3-4 sind die Regressionsmodelle dargestellt, die den Einfluss einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements auf den Innovationserfolg von Unternehmen im Bereich der Produkte und Dienstleistungen beschreiben. Alle vier Regressionsmodelle sind signifikant ($p < .01$) und weisen eine hohe Varianzaufklärung (korrigiertes R^2) von .41 bzw. .42 auf. Modell 1 stellt das Ausgangsmodell dar. Hier gehen als Prädiktoren für den Innovationserfolg im Bereich der Produkte und Dienstleistungen lediglich jene strukturellen Merkmale von Unternehmen ein, die in der betriebs- und volkswirtschaftlichen Literatur typischerweise zur Erklärung des unternehmerischen Innovationserfolges herangezogen werden. Anhand der Modelle 2 und 3 zeigt sich, dass sowohl der Index ‚partizipative Arbeitsgestaltung‘ als auch der Index ‚beteiligungsorientiertes Wissensmanagement‘ einen signifikanten, positiven Einfluss auf den Innovationserfolg besitzt. In beiden Fällen sind die Beta-Gewichte der Indices sehr groß und signifikant (Modell 2, Index ‚partizipative Arbeitsgestaltung‘: $\beta = 1.22$, $p < .05$ und Modell 3, Index ‚beteiligungsorientiertes Wissensmanagement‘: $\beta = 1.28$, $p < .01$). Die Aufnahme dieser beiden Prädiktoren in das Ausgangsmodell führt zwar nur zu einer geringen Erhöhung der Gesamt-Varianzaufklärung ($R^2_{\text{korr Modell 1}}: .41$; $R^2_{\text{korr Modell 2}}: .41$; $R^2_{\text{korr Modell 3}}: .42$), allerdings sinken dadurch in beiden Modellen die Beta-Gewichte des Prädiktors ‚Unternehmensgröße‘ (Modell 1, ‚Unternehmensgröße‘: $\beta = .61$, $p < .05$; Modell 2, ‚Unternehmensgröße‘: $\beta = .30$, $p > .1$ und Modell 3, ‚Unternehmensgröße‘: $\beta = .39$, $p > .1$).

Somit ist davon auszugehen, dass die beiden Indices einen Teil der Streuung erklären, der in anderen empirischen Untersuchungen zu den Einflussfaktoren unternehmerischer Innovationstätigkeit dem Kriterium ‚Unternehmensgröße‘ zugerechnet wird (vgl. Blume & Gerstlberger 2007a:236).

Tabelle 3-4: Parameter der Tobit-Regression zur Vorhersage des Innovationserfolges von Unternehmen im Bereich Produkte bzw. Dienstleistungen

Prädiktoren	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Innovationsaufwendungen am Umsatz (in %)	.88**	.88**	.88**	.88**
Innovationskooperationen (0/1 mit 1 = vorhanden)	4.54**	3.95**	3.77**	3.58**
Unternehmensgründung (1-4 mit 1 = vor 1945)	1.23*	1.07*	1.12**	1.11*
Regionale Exportquote (1-5 mit 1 = 0 bis 20%)	.81**	.85**	.78**	.77**
Umsatzentwicklung (1-5 mit 1 = starker Rückgang)	.83	.62	.65	.65
Akademikerquote (in %)	.02	.01	.01	.01
Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl in logarithmierter Form)	.61(*)	.30	.39	.32
Index partizipative Arbeitsgestaltung (0-5 mit 0 = wenig partizipativ)		1.22*		.59
Index beteiligungsorientiertes Wissensmanagement (0-5 mit 0 = ungenügend)			1.28**	.28
Interaktion partizipative Arbeitsgestaltung und beteiligungsorientiertes Wissensmanagement				.74*
Konstante	-10.69	-10.08	-10.94	-9.67
Korrigiertes R ²	.41	.42	.42	.42
Standardfehler der Regression	7.68	7.64	7.64	7.61
Anzahl der Beobachtungen	380	380	380	380

(nach Blume & Gerstlberger 2007a:237)

Anmerkung: Schätzmethode ist ein linksseitig auf 0 restringiertes Tobit-Modell mit Normalverteilung. Konstante: Konstante des Regressionsmodells; Korrigiertes R²: korrigiertes Bestimmtheitsmaß. Angegeben sind die Beta-Gewichte (standardisierte Koeffizienten) der Regression. p: Irrtumswahrscheinlichkeit, (*)p<.1; *p<.05; **p<.01.

Weiterhin zeigt sich in Modell 4 ein signifikanter, positiver Interaktionsterm zwischen den beiden Indices ‚partizipative Arbeitsgestaltung‘ und ‚beteiligungsorientiertes Wissensmanagement‘ (Modell 4, Interaktionsterm ‚partizipative Arbeitsgestaltung und beteiligungsorientiertes Wissensmanagement‘: $\beta=.74$, $p<.05$), was den Schluss zulässt, dass sich die in den Unternehmen eingesetzten Instrumente und Maßnahmen zu einer partizipativen Arbeitsgestaltung und einem beteiligungsorientierten Wissensmanagement gegenseitig ergänzen und gemeinsam einen positiven Einfluss auf den unternehmerischen Innovationserfolg im Bereich der Produkte bzw. Dienstleistungen besitzen. Hinsichtlich der auf Seite 31 aufgestellten Hypothesen bedeutet dies:

Hypothese 1 kann in Bezug auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen angenommen werden, d. h. der Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung sowie eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements besitzt einen positiven Einfluss auf den Innovationserfolg von Unternehmen im Bereich der Produkte bzw. Dienstleistungen.

Hypothese 2 kann in Bezug auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen angenommen werden, d. h. es besteht eine komplementäre Beziehung zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und einem beteiligungsorientierten Wissensmanagement hinsichtlich des Erfolges von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen.

Um schließlich den Einfluss einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements auf den Erfolg von Prozessinnovationen zu untersuchen, werden weitere Regressionsmodelle berechnet, deren Ergebnisse in Tabelle 3-5 dargestellt sind. Dabei geht die abhängige Variable in logarithmierter Form in das Modell ein, um die Modellspezifikation zu verbessern. Auch hier zeigt sich ein positiver Einfluss der Prädiktoren ‚partizipative Arbeitsgestaltung‘ und ‚beteiligungsorientiertes Wissensmanagement‘ auf den Innovationserfolg, allerdings ist der Einfluss der partizipativen Arbeitsgestaltung nur auf dem 10%-Niveau signifikant. Die Varianzaufklärung des Regressionsmodells steigt durch die Aufnahme der beiden Prädiktoren in das Ausgangsmodell und die Berücksichtigung des zwischen ihnen vorliegenden Interaktionseffektes von 8,7% auf 11,6%. Somit lässt sich in Bezug auf die auf Seite 31 aufgestellten Hypothesen folgendes Ergebnis festhalten:

Hypothese 1 kann auch in Bezug auf Prozessinnovationen angenommen werden, d. h. der Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung sowie eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements besitzt einen positiven Einfluss auf den Innovationserfolg von Unternehmen im Bereich der Prozesse.

Hypothese 2 kann auch in Bezug auf Prozessinnovationen angenommen werden, d. h. es besteht eine komplementäre Beziehung zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und einem beteiligungsorientierten Wissensmanagement hinsichtlich des Erfolges von Prozessinnovationen.

Tabelle 3-5: Parameter der Tobit-Regression zur Vorhersage des Innovationserfolges von Unternehmen im Bereich Prozesse

Prädiktoren	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4
Innovationsaufwendungen am Umsatz in %	.01	.01	.01	.01
Innovationskooperationen (0/1 mit 1 = vorhanden)	.36*	.30(*)	.27(*)	.26(*)
Unternehmensgründung (1-4 mit 1 = vor 1945)	-.02	-.04	-.04	-.04
Regionale Exportquote (1-5 mit 1 = 0 bis 20%)	.10*	.10*	.09*	.09*
Umsatzentwicklung (1-5 mit 1 = starker Rückgang)	.11	.09	.08	.09
Akademikerquote in %	-.00	-.00	-.00	-.00
Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl in logarithmierter Form)	.17**	.13*	.14*	.14*
Index partizipative Arbeitsgestaltung (0-5 mit 0 = wenig partizipativ)		.13(*)		.07
Index beteiligungsorientiertes Wissensmanagement (0-5 mit 0 = ungenügend)			.16*	.09
Interaktion partizipative Arbeitsgestaltung und beteiligungsorientiertes Wissensmanagement				.12(*)
Konstante	-1.91	-1.84	-1.90	-1.81
Korrigiertes R ²	.09	.10	.11	.12
Standardfehler der Regression	.42	.41	.41	.41
Anzahl der Beobachtungen	380	380	380	380

(nach Blume & Gerstlberger 2007a:238)

Anmerkung: Schätzmethode ist ein linksseitig auf 0 restringiertes Tobit-Modell mit Normalverteilung. Konstante: Konstante des Regressionsmodells; Korrigiertes R²: korrigiertes Bestimmtheitsmaß. Angegeben sind die Beta-Gewichte (standardisierte Koeffizienten) der Regression. p: Irrtumswahrscheinlichkeit, (*)p<.1; *p<.05; **p<.01

3.2 Standardisierte Befragung nordhessischer Unternehmen – empirische Vorgehensweise und Ergebnisse der Befragung von Betriebsratsgremien

In diesem Kapitel werden die Vorgehensweise und Ergebnisse im Rahmen des zweiten empirischen Erhebungsschrittes, der Betriebsratsbefragung, dargestellt. Wie bereits zuvor beschrieben (vgl. Seite 32), soll mit der Betriebsratsbefragung eine detailliertere Erfassung des Partizipationsregimes in den Unternehmen erfolgen, als dies im Rahmen der Unternehmensbefragung auf der Ebene der eingesetzten Instrumente und Maßnahmen zur partizipativen Arbeitsgestaltung und zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement geschehen ist: Die Unternehmen sollen in Bezug auf die Beteiligungsorientierung im Rahmen der Arbeitsgestaltung klassifiziert werden. In diesem Zusammenhang werden auch die Unternehmens- und Führungskultur, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten, die Kooperationsintensität zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat, der unternehmensinterne Umgang mit Informationen und Wissen sowie die Durchlässigkeit von Wissen zwischen den verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen eines Unternehmens berücksichtigt. Darüber hinaus wird die im Rahmen von Wissensmanagement (WM-)Prozessen verfolgte Strategie der Unternehmen hinsichtlich einer Kodifizierung oder Personifizierung sowie ihre Einbettung in die unternehmensinternen Organisationsstrukturen untersucht. Ziel des zweiten Erhebungsschrittes ist es schließlich, die Zusammenhänge zwischen den genannten Merkmalen und der Erfolgseinschätzung von WM-Maßnahmen durch die befragten Betriebsratsgremien zu analysieren.

Im Folgenden wird auf die Operationalisierung der diesbezüglich zu erhebenden Merkmale und Konstrukte (Kapitel 3.2.1) eingegangen. Weiterhin wird die Planung der Datenauswertung (Kapitel 3.2.2) sowie die Gewinnung der Stichprobe und die Durchführung der Datenerhebung (Kapitel 3.2.3) beschrieben. Im Anschluss an die Stichprobenbeschreibung (Kapitel 3.2.4) erfolgt die Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 3.2.5.

3.2.1 Operationalisierung der Merkmale und Konstrukte

Der Betriebsratsfragebogen setzt sich in Abhängigkeit der zu erhebenden Dimensionen sowohl aus selbst entwickelten Items als auch aus einzelnen Items verschiedener, bereits in der Praxis erprobter arbeitswissenschaftlicher Erhebungsinstrumente zusammen.

Zur Bestimmung der Beteiligungsorientierung eines Unternehmens hinsichtlich der Arbeitsgestaltung und der vorhandenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten sowie zur Charakterisierung der Unternehmens- und Führungskultur werden insgesamt 29 Items erhoben (vgl. Anhang B, Frage 16; 17 & 19). Sie stammen zum Teil aus dem Erhebungsinstru-

ment ‚SALSA‘ (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse, vgl. Udris & Rimmann 1999) sowie aus dem Erhebungsinstrument ‚SIGMA‘ (Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten, vgl. Windel et al. 1997). Es handelt sich bei ihnen beispielsweise um Aussagen zur Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, zur Kontrolle der Beschäftigten bei der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeiten durch Vorgesetzte, zur Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen, zum Umgang mit Fehlern im Unternehmen, zum Führungsstil und anderen Merkmalen einer partizipativen Arbeitsgestaltung, deren Zutreffen auf das eigene Unternehmen von den befragten Betriebsratsgremien auf einer fünfstufigen Skala bewertet werden konnte. Dabei bedeutet die Ausprägung 1, dass die jeweilige Aussage völlig auf die Situation im Unternehmen zutrifft und die Ausprägung 5, dass die Aussage gar nicht auf die Situation im Unternehmen zutrifft. Mittels der Ausprägungen 2 bis 4 konnten die befragten Betriebsratsgremien dem Grad der Zustimmung zu einer Aussage oder ihrer Ablehnung Ausdruck verleihen.

Da die Erhebungsinstrumente ‚SALSA‘ und ‚SIGMA‘ in Bezug auf die Arbeitsorganisation nicht alle Aspekte abdecken, werden den Anforderungen der Befragung entsprechend elf Items selber formuliert, die sich auf die direkte Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsorganisation und an unternehmensinternen Entscheidungen beziehen (vgl. Anhang B, Frage 17). Hier wird beispielsweise erhoben, inwieweit die Beschäftigten die eigene Arbeitszeit oder die eigenen Urlaubszeiten selber festlegen können, inwieweit sie bei der Auswahl neuer Arbeits- und/oder Produktionsmittel ein Mitspracherecht besitzen oder inwieweit sie den oder die jeweilige/-n Vorgesetzte/-n beurteilen können. Der Mitwirkungsgrad hinsichtlich der einzelnen Aspekte wird dabei ebenfalls über eine Einschätzung auf einer fünfstufigen Skala erhoben, wobei die Ausprägung 1 bedeutet, dass die Beschäftigten immer an den einzelnen Entscheidungen mitwirken können und die Ausprägung 5, dass sie nie mitwirken können. Mit Hilfe der Ausprägungen 2 bis 4 können auch hier Abstufungen im Mitwirkungsgrad vorgenommen werden.

Schließlich sollten die befragten Betriebsratsgremien zum Thema Arbeitsgestaltung und Beteiligungsorientierung abschließend eine Gesamteinschätzung vornehmen (vgl. Anhang B, Frage 19), wobei sie auf einer jeweils zweipoligen Skala mit insgesamt fünf Ausprägungen angeben können, ob sie die Unternehmenskultur eher für offen und beteiligungsorientiert/partizipativ (Ausprägung 1) oder eher für restriktiv und top-down organisiert (Ausprägung 5) halten, ob sie die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Unternehmen für sehr hoch (Ausprägung 1) oder sehr gering (Ausprägung 5) halten, ob im Unternehmen nach ihrer Ansicht ein kooperativer (Ausprägung 1) oder autoritärer (Ausprägung 5) Führungsstil herrscht und ob die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen nach ihrer Einschätzung sehr hoch (Ausprägung 1) oder sehr gering (Ausprägung 5) ist. Mittels der Ausprägungen 2

bis 4 kann dabei jeweils die Nähe bzw. Distanz zu den Aussagepolen der einzelnen Gegensatzpaare angegeben werden.

Hinsichtlich der Mitbestimmungskultur im Unternehmen steht die Frage im Vordergrund, wie intensiv das Kooperationsverhältnis zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat ist. Dabei ist es von Interesse zu erfassen, welchen Stellenwert der Betriebsrat im Unternehmen besitzt und wie groß seine Einflussmöglichkeiten auf unternehmensinterne Entscheidungsprozesse sind. Diese Aspekte werden mit Hilfe von neun Einzelitems erfasst. Dabei handelt es sich um einzelne Aussagen zur Charakterisierung der Mitbestimmungskultur (vgl. Anhang B, Frage 12), die zum Teil einer Befragung von Nienhüser (2005) entnommen sind und für die Zwecke der hier beschriebenen Befragung umformuliert wurden. Die antwortenden Betriebsratsgremien konnten den Grad ihrer Zustimmung zu den einzelnen Aussagen wiederum auf einer Skala mit den Ausprägungen 1 bis 5 angeben, wobei die Ausprägung 1 bedeutet, dass die entsprechende Aussage ihrer Ansicht nach völlig zutrifft und die Ausprägung 5, dass die Aussage ihrer Ansicht nach gar nicht zutrifft. Zusammenfassend sollten die befragten Betriebsratsgremien schließlich auf einer zweipoligen Skala mit insgesamt fünf Ausprägungen eine Gesamteinschätzung dazu abgeben, ob sie den Einfluss des Betriebsrates im Unternehmen für eher hoch (Ausprägung 1) oder eher gering (Ausprägung 5) halten (vgl. Anhang B, Frage 13).

Zum Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen sowie zur Ermittlung der Durchlässigkeit von Wissen werden acht Einzelitems formuliert (vgl. Anhang B, Frage 24), die sich auf den unternehmensinternen Informationsfluss zwischen einzelnen Abteilungen und Hierarchieebenen, auf die Thematisierung des Umgangs mit Informationen und Wissen im Unternehmen sowie auf die Unterstützung von Wissensaustauschprozessen durch die Unternehmensleitung beziehen. Auch hier konnten die befragten Betriebsratsgremien auf einer fünfstufigen Skala jeweils den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung zu den einzelnen Aussagen angeben. Die Ausprägung 1 bedeutet dabei, dass die jeweilige Aussage völlig auf das Unternehmen zutrifft und die Ausprägung 5, dass die jeweilige Aussage gar nicht auf das Unternehmen zutrifft. Auch zu diesem Themenbereich sollten die befragten Betriebsratsgremien abschließend eine Gesamteinschätzung vornehmen (vgl. Anhang B, Frage 22; 28-1 & 28-3). Diese wird wiederum auf einer zweipoligen Skala mit fünf Ausprägungen erhoben und verlangt die Beantwortung der Fragen, ob Qualifizierung und Weiterbildung im Unternehmen einen hohen (Ausprägung 1) oder geringen (Ausprägung 5) Stellenwert besitzen, ob der Austausch von Informationen und Wissen im Unternehmen sehr strukturiert und systematisch (Ausprägung 1) erfolgt oder eher informell, ohne dass es einer besonderen Organisation bedarf (Ausprägung 5). Weiterhin wird erhoben, ob der Austausch von Informationen und Wissen im Unternehmen durch persönliche

Kontakte erfolgt (Ausprägung 5) oder ob Informationen und Wissen im Unternehmen hauptsächlich in Datenbanken abgelegt werden, wo sie von anderen Personen später wieder abgerufen werden (Ausprägung 1). Die letzte Frage ist einer Studie von Borchert (2003) entnommen. Sie dient dazu festzustellen, ob die Mehrzahl der Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen nach Einschätzung der Betriebsräte eher eine Personifizierungsstrategie verfolgt, bei der Wissen als personengebunden betrachtet wird und somit der persönliche Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten im Vordergrund steht, oder eher eine Kodifizierungsstrategie, bei der vor allem elektronische Speichermedien eingesetzt werden, um Informationen personenunabhängig im Unternehmen zu organisieren (vgl. Kapitel 2.2.2.1).

Darüber hinaus wird die Frage nach der verfolgten Strategie der Unternehmen im Umgang mit Informationen und Wissen auch konkret anhand der eingesetzten Instrumente erhoben (vgl. Anhang B, Frage 23). Dazu wird in Anlehnung an die zuvor durchgeführte Unternehmensbefragung noch einmal seitens der Betriebsräte erhoben, welche Instrumente und organisatorischen Maßnahmen zum Austausch von Informationen und Wissen unternehmensintern eingesetzt werden und wie diese den Erfolg der einzelnen Instrumente hinsichtlich des Wissensaustausches bewerten. Die Erfolgsbewertung erfolgt dabei wieder auf einer fünfstufigen Skala, wobei die Ausprägung 1 bedeutet, dass das jeweilige Instrument sehr erfolgreich in Bezug auf den Wissensaustausch eingesetzt wird, und die Ausprägung 5, dass das jeweilige Instrument gar nicht erfolgreich in Bezug auf den Wissensaustausch eingesetzt wird.

Durch die identische Fragestellung im Unternehmens- und Betriebsratsfragebogen kann überprüft werden, ob die betriebliche Praxis seitens der Unternehmensleitung und Betriebsratsgremien auf die gleiche Art und Weise wahrgenommen wird. Damit kann die Reliabilität und Validität des eingesetzten Erhebungsinstrumentes beurteilt werden. In Tabelle 3-6 sind die konkreten Instrumente und Maßnahmen noch einmal aufgeführt, die jeweils in der Unternehmens- und in der Betriebsratsbefragung untersucht wurden.

Tabelle 3-6: Erhebung von Einsatz und Erfolgsbewertung konkreter Instrumente des Wissensmanagements in der Unternehmens- und Betriebsratsbefragung

Abfrage folgender Instrumente und Maßnahmen...	... in der Unternehmensbefragung	... in der Betriebsratsbefragung
Instrumente zum Austausch dokumentierten Wissens, wie z. B. Handbücher, Verfahrensanweisungen, Fertigungsdokumentationen, Erfahrungsberichte usw.	x	x
Informations- und Kommunikationstechnologien für den Austausch mit unternehmensexternen Personen, wie z. B. Internetnutzung, E-Mail, E-Business usw.	x	x
Informations- und Kommunikationstechnologien für die unternehmensinterne Nutzung, wie z. B. Intranet- oder Datenbanknutzung, Wissensmanagement-Plattform usw.	x	x
Betriebliches Vorschlagswesen	x	x
Szenariotechniken oder Simulationen, wie z. B. Planspiele, Marktszenarien usw.	x	x
Instrumente, die die persönliche Weitergabe von Wissen erleichtern, wie z. B. informelle Pausengespräche, Coaching, Wissenscafé usw.	x	x
Instrumente zur Förderung der Entstehung neuer Ideen, wie z. B. Kreativitätstechniken (Mindmapping, Brainstorming usw.)	x	x
Belohnungs- und Gratifikationssysteme, wie z. B. Auszeichnung für die Nutzung von Datenbanken, die Weitergabe von Wissen usw.	x	x
regelmäßige Bewertung von Maßnahmen zum Informations- oder Wissensaustausch im Unternehmen, wie z. B. Wissensbilanz, Nutzungsstatistiken von Datenbanken, Balanced Scorecard usw.	x	x
Instrumente zur Ermittlung von Wissensbedarfen/-lücken seitens der Beschäftigten, wie z. B. Bildungsbedarfsanalysen, stellenspezifische Anforderungsbeschreibungen, Weiterbildungspläne, Mitarbeitergespräche usw.	--	x

Als Instrumente und Maßnahmen einer Kodifizierungsstrategie im Rahmen des Wissensmanagements werden dabei die Instrumente 1 bis 5 betrachtet. Bei ihnen handelt es sich um Maßnahmen, die hauptsächlich der Organisation von Informationen und explizitem Wissen mittels elektronischer oder papierbasierter Medien dienen. Die Instrumente 6 und 7 werden hingegen einer Personalisierungsstrategie zugerechnet, da hier der persönliche Informations- und Wissensaustausch zwischen einzelnen Personen gefördert wird. Die Instrumente und Maßnahmen 8 bis 10 beziehen sich wiederum auf die Steuerung von WM-Prozessen und ihre Einbettung in die organisationalen Strukturen eines Unternehmens. Ihr Einsatz im Unternehmen wird daher einer Managementstrategie im Rahmen von WM-Prozessen zugeordnet.

Die Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementaktivitäten im Unternehmen wird schließlich durch einen mittleren Summenindex operationalisiert, der sich aus den Einschätzungen der befragten Betriebsratsgremien hinsichtlich zweier Gegensatzpaare zusammensetzt. Diese beziehen sich auf den Anwendungsbezug von WM-Prozessen im Unternehmen sowie auf eine allgemeine Einschätzung zum Erfolg der umgesetzten WM-Aktivitäten (vgl. Anhang B, Frage 28-2 & 28-4). Die befragten Betriebsräte sollten dazu jeweils auf einer fünfstufigen Skala angeben, ob nach ihrer Meinung das Wissen der Beschäftigten im Unternehmen optimal (Ausprägung 1) oder zu wenig (Ausprägung 5) genutzt wird sowie ob Wissensmanagement im Unternehmen ein voller Erfolg ist (Ausprägung 1), oder ob noch viel dafür getan werden muss, damit im Unternehmen ein erfolgreiches Wissensmanagement entsteht (Ausprägung 5). Mittels der Ausprägungen 2 bis 4 konnten die befragten Betriebsratsgremien wieder ihre Nähe bzw. Distanz zu den beiden Aussagepolen verdeutlichen.

Der Aspekt des Erfolges von WM-Aktivitäten wird in Anlehnung an eine Studie von Linde (2005) bewusst offen formuliert und nicht auf den ökonomischen Erfolg oder den Erfolg hinsichtlich der Realisierung von Innovationstätigkeiten reduziert. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die Stichprobe hinsichtlich der Branchen- und Betriebsgrößenstruktur aufgrund des Forschungsanliegens bewusst sehr heterogen gewählt wurde (vgl. Kapitel 3, Seite 30). Es kann außerdem davon ausgegangen werden, dass ein großer Teil der Unternehmen – und hier speziell kleine sowie mittelgroße Unternehmen – keine Kennzahlen zum Erfolg von WM-Prozessen erhebt. Darüber hinaus stellt sich die Frage, an welchen Kennzahlen man den Erfolg konkret messen sollte, da dies voraussetzen würde, dass alle befragten Unternehmen dasselbe Instrument zur Erfolgsbewertung von WM-Aktivitäten einsetzen. Schließlich ist auch zu bedenken, dass sich Maßnahmen zur Organisation unternehmensinterner Informations- und Wissensaustauschprozesse nicht immer unmittelbar in ökonomisch messbaren Kennzahlen oder erfolgreichen Innovationstätigkeiten manifestieren, sondern oftmals indirekt auf diese auswirken,

so dass es schwierig ist festzulegen, welche der messbaren Unternehmenserfolge direkt auf WM-Prozesse zurückzuführen sind. Hinsichtlich der Bewertung einzelner, konkreter Verbesserungsvorschläge seitens der Beschäftigten mag dies möglich sein. Im Rahmen der hier vorgestellten Studie ist es aber gerade nicht das Ziel, WM-Prozesse auf den Einsatz einzelner Instrumente zu beschränken. Statt dessen sollen die Wissensaustauschprozesse in ihrer Gesamtheit bewertet werden, womit auch Aspekte der Unternehmenskultur angesprochen sind. Mit der offenen Frageformulierung zum Erfolg von WM-Prozessen ist genau dies intendiert.

3.2.2 Planung der Datenauswertung

Im Rahmen der Datenauswertung wird untersucht, inwiefern sich eine partizipative Arbeitsgestaltung, ein kooperatives Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung sowie der Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen gegenseitig bedingen. Dazu werden die folgenden empirischen Analyseschritte durchgeführt:

1. Zunächst werden deskriptive Auswertungen der Items zur Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, zur Unternehmenskultur und zum Führungsverhalten, zum Kooperationsverhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung sowie zum Umgang mit Informationen und Wissen und zur Erfolgseinschätzung von Wissensmanagement (WM-)Maßnahmen vorgenommen. Ziel ist es dabei, auf deskriptiver Ebene zu untersuchen, ob die befragten Unternehmen in ihrer Gesamtheit eher als beteiligungsorientiert oder nicht beteiligungsorientiert charakterisiert werden können.
2. Außerdem werden die Angaben der Betriebsratsgremien zum Einsatz und zum Erfolg konkreter Instrumente und Maßnahmen im Rahmen von WM-Prozessen mit den entsprechenden Angaben der Unternehmensleitung aus der vorangegangenen Unternehmensbefragung verglichen. Auf diese Weise kann geklärt werden, ob beide betrieblichen Akteure eine gleiche oder zumindest ähnliche Sichtweise auf unternehmensspezifische Prozesse besitzen. Die Klärung dieser Frage ist auch in Bezug auf die Reliabilität und Validität der eingesetzten Fragebögen von Bedeutung.
3. Mit Hilfe einer Clusteranalyse werden dann verschiedene Unternehmenstypen in Bezug auf die Beteiligungsorientierung identifiziert.
4. Zur Beschreibung der identifizierten Unternehmenstypen wird eine Faktorenanalyse durchgeführt. Dabei ist es von besonderem Interesse zu ermitteln, welche Faktoren sich hinsichtlich der Beteiligungsorientierung von Unternehmen unterscheiden lassen. Die identifizierten Faktoren dienen als Grundlage zur Berechnung von Indices, mit deren Hilfe weiterhin untersucht wird, in welchem Zusammenhang verschiedene Aspekte einer parti-

zipativen Arbeitsgestaltung mit dem Erfolg von unternehmensinternen WM-Prozessen stehen.

5. Mittels T-Tests werden die identifizierten Unternehmenstypen schließlich hinsichtlich des Erfolges ihrer WM-Aktivitäten miteinander verglichen.

3.2.3 Stichprobengewinnung, Pretest und Durchführung der Erhebung

Die Stichprobe für die Betriebsratsbefragung setzt sich aus allen Unternehmen zusammen, die im Rahmen der ersten empirischen Erhebungsphase einen ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt und darin angegeben hatten, dass im Unternehmen ein Betriebsrat oder eine andere Form der Beschäftigtenvertretung existiert. Dies war in 100 der insgesamt 529 Unternehmen der Fall, die sich an der Unternehmensbefragung beteiligt hatten. Der Anteil der Unternehmen mit Betriebsrat an der Unternehmensstichprobe entspricht damit 18,9%.

Bevor der Betriebsratsfragebogen verschickt wurde, fand – wie im Rahmen der Unternehmensbefragung – auch hier ein ausgiebiger Pretest statt. Aufgrund des relativ geringen Umfangs der Betriebsratsstichprobe mit $n=100$, die sich aus dem Rücklauf der Unternehmensbefragung ergab, wurde auf die Versendung einer Pretest-Version des Fragebogens verzichtet. Statt dessen wurden der Aufbau des Fragebogens sowie die einzelnen Frageformulierungen im Rahmen eines Workshops mit Vertreter/-innen aus insgesamt 11 Betriebsratsgremien in Kassel ansässiger Unternehmen sowie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) Nordhessen erörtert. Durch die Diskussion mit den Expert/-innen aus der betrieblichen Praxis und die Korrektur unklarer Frageformulierungen hat dieser Workshop entscheidend zur Gewährleistung der Inhaltsvalidität des Fragebogens beigetragen. Die einzelnen Exemplare der überarbeiteten Fragebogenfassung wurden vor dem Versand schließlich mit einem Zifferncode versehen, um in der späteren Auswertung die unternehmensspezifischen Angaben aus der ersten und zweiten empirischen Erhebungsphase miteinander kombinieren zu können.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu realisieren, wurden auch im zweiten empirischen Erhebungsschritt alle 100 Unternehmen aus der Stichprobe vor der Versendung des Fragebogens telefonisch kontaktiert. Dabei bemühten sich die Anrufer/-innen darum, direkt mit den Betriebsratsvorsitzenden zu sprechen, um diesen persönlich das Anliegen der Studie darzustellen und für die Rücksendung des ausgefüllten Erhebungsinstrumentes zu werben. Gleichzeitig wurde auf diese Art der Name der entsprechenden Person festgestellt, so dass der größte Teil der Fragebögen mit personalisierten Adressen versendet werden konnte. Darüber hinaus wurde den Fragebögen ein Begleitschreiben beigelegt, in dem noch einmal der Zweck der Erhebung erläutert und die Bitte geäußert wurde, die Studie durch das Ausfüllen und Zurücksenden des

Fragebogens zu unterstützen. Dieses Schreiben wurde von der damaligen Vorsitzenden des DGB Nordhessen mitunterzeichnet.

Schließlich wurde der Betriebsratsfragebogen in der vierten Juniwoche 2006 mit einem adressierten und frankierten Rückumschlag ins Feld geschickt. Die Rücklauffrist betrug vier Wochen und endete mit Ablauf der dritten Juliwoche. Da sich ein großer Teil der Fragebögen zu diesem Zeitpunkt noch im Feld befand, begann in der ersten Augustwoche eine Nachfass-Aktion, bei der noch einmal jene Betriebsratsgremien telefonisch kontaktiert wurden, deren Fragebogen noch nicht zurückgesendet worden war. Die neuerliche Rücklauffrist endete schließlich Ende August.

3.2.4 Stichprobenbeschreibung

Von den insgesamt 100 angeschriebenen Betriebsratsgremien haben 51 den Fragebogen ausgefüllt zurückgesandt. Die Rücklaufquote entspricht somit 51% und ist für eine standardisierte, schriftliche Befragung sehr hoch.

Bei der Repräsentativitätsuntersuchung der zurückgesandten Fragebögen hinsichtlich der Branchen- und Betriebsgrößenstruktur und der regionalen Verteilung in Bezug auf die angeschriebenen Betriebsratsgremien (n=100) ergeben sich im χ^2 -Test keine signifikanten Unterschiede. Die Ergebnisse des Tests sind in Tabelle 3-7 aufgeführt. Auch die telefonische Non-Response Analyse ergab keine Auffälligkeiten hinsichtlich der nicht zurückgesendeten Fragebögen.

Tabelle 3-7: Ergebnisse des χ^2 -Tests zur Repräsentativitätsuntersuchung der Stichprobe hinsichtlich der Merkmale Branche, Betriebsgröße und regionale Verteilung

Merkmal	χ^2-Wert	df	p
Branche	0,4	4	n.s.
Betriebsgröße	2,7	6	n.s.
regionale Verteilung	0,5	5	n.s.

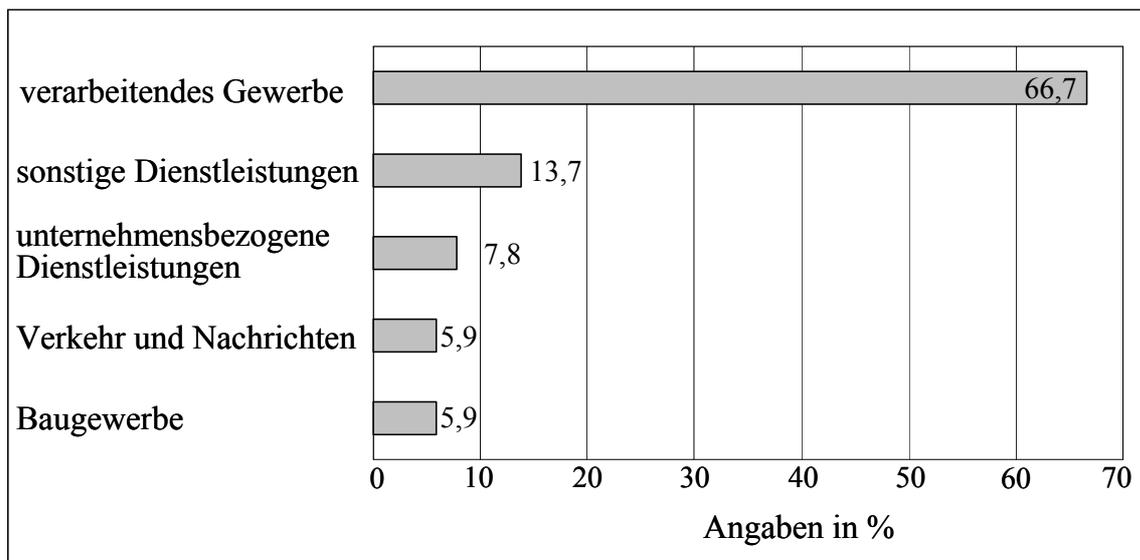
Anmerkung: df: Freiheitsgrade. p: Irrtumswahrscheinlichkeit, n.s.: nicht signifikant. Da der χ^2 -Test ein Test auf Gleichverteilung ist, bedeutet ein nicht-signifikantes Ergebnis, dass sich die Verteilungsverläufe in der Stichprobe und in der Grundgesamtheit hinsichtlich der getesteten Merkmale nicht unterscheiden.

Im Folgenden wird die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Branchen und der Betriebsgrößen beschrieben.

3.2.4.1 Branchenstruktur

Die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen wurde nach den Zweistellern der Systematik der Wirtschaftszweige ermittelt. In der Stichprobe sind die Wirtschaftssektoren verarbeitendes Gewerbe mit den NACE-Zweistellern 14 bis 41, Baugewerbe mit dem NACE-Zweisteller 45, Verkehr und Nachrichten mit den NACE-Zweistellern 60 bis 64 (hauptsächlich Unternehmen aus dem Bereich Logistik), unternehmensbezogene Dienstleistungen mit den NACE-Zweistellern 70 bis 74 sowie sonstige Dienstleistungen mit den NACE-Zweistellern 85 bis 93 (hauptsächlich Gesundheitsdienstleistungen) vertreten. Den größten Anteil der Stichprobe machen das verarbeitende Gewerbe mit knapp 67% (n=34) und die sonstigen Dienstleistungen mit knapp 14% (n=7) aus. Die Stichprobenverteilung der befragten nordhessischen Betriebsratsgremien auf die verschiedenen Wirtschaftssektoren ist in Abbildung 3-5 dargestellt.

Abbildung 3-5: Stichprobenverteilung der nordhessischen Betriebsratsgremien auf die verschiedenen Wirtschaftssektoren, n=51 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)

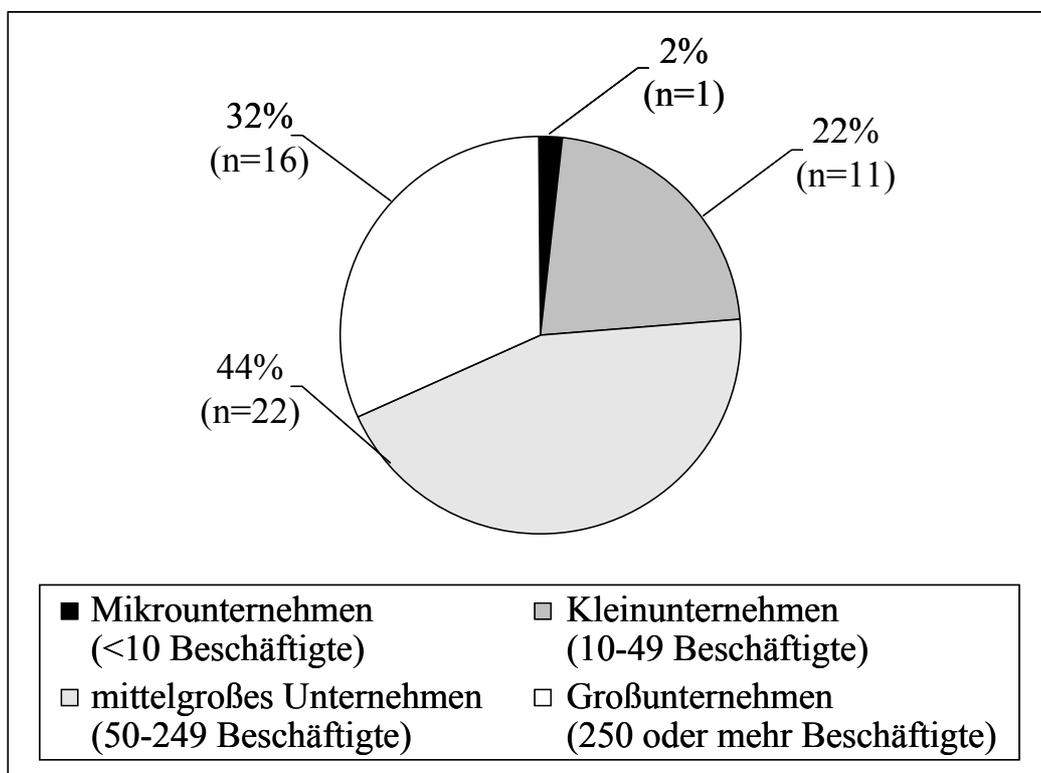


3.2.4.2 Unternehmensgröße

Zur Klassifikation der Unternehmen nach ihrer Größe wird die Definition kleiner und mittelgroßer Betriebe (KMU) der Europäischen Kommission (EU-Kommission 2003) mit Gültigkeit seit dem 01.01.2005 herangezogen, wobei der Unternehmensumsatz und die Zugehörigkeit zu einem Konzern nicht berücksichtigt werden. Demnach werden Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten als Mikrounternehmen bezeichnet, Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 10 und 49 als kleine Unternehmen und Betriebe mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 249 als mittelgroße Unternehmen. Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten werden als Großunternehmen bezeichnet.

In der Stichprobe überwiegen die mittelgroßen Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten. Sie erreichen mit insgesamt 22 Unternehmen einen Anteil von 44% in der Stichprobe. Es gibt ein Mikrounternehmen in der Stichprobe und elf kleine Unternehmen. Betrachtet man beide Gruppen zusammen, dann besteht die Stichprobe zu 24% aus Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Der Anteil der Großunternehmen, die 250 oder mehr Beschäftigte haben, beträgt 32%. Dies sind insgesamt 16 Unternehmen, von denen 5 Unternehmen mehr als 500 Mitarbeiter/-innen beschäftigen. Die Zusammensetzung der Stichprobe ist in Abbildung 3-6 noch einmal graphisch dargestellt.

Abbildung 3-6: Betriebsgrößenklassen nach Anzahl der Beschäftigten, n=50 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)

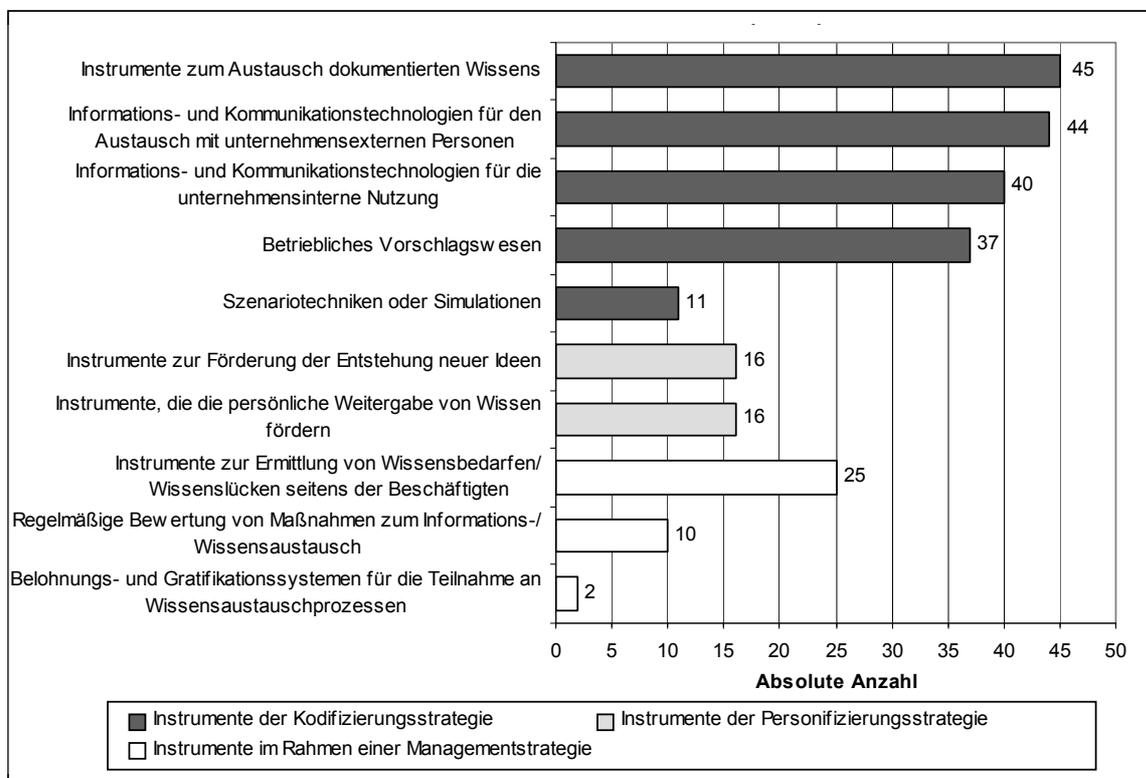


3.2.4.3 Instrumente und Maßnahmen eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements

Es gibt verschiedene Instrumente zur Unterstützung von Wissensaustauschprozessen, die in Unternehmen eingesetzt werden können. Dabei lassen sich insgesamt drei Arten von Instrumenten unterscheiden: (i) solche, die der personen- und kontextunabhängigen Speicherung und Verbreitung von Informationen dienen und speziell für den Einsatz im Rahmen einer Kodifizierungsstrategie geeignet sind; (ii) solche, die den persönlichen Wissensaustausch zwischen verschiedenen Personen unterstützen und sich damit speziell für den Einsatz im Rahmen einer Personifizierungsstrategie im Wissensmanagement eignen und (iii) solche, die dazu geeignet sind, Wissensmanagementaktivitä-

ten gezielt an die Unternehmenssituation anzupassen, ihren Erfolg im Unternehmen z. B. mittels Kennzahlen zu überprüfen oder auch Anreize für die Beschäftigten zu bieten, sich an Wissensaustauschprozessen zu beteiligen. Letztgenannte Verfahren werden im Folgenden unter dem Oberbegriff einer Managementstrategie zusammengefasst. Abbildung 3-7 zeigt, welche einzelnen Instrumente und Maßnahmen im Rahmen von Wissensmanagementaktivitäten nach Aussage der befragten Betriebsratsgremien in den Unternehmen eingesetzt werden und welcher Wissensmanagementstrategie sie in den folgenden Auswertungsschritten zugeordnet werden.

Abbildung 3-7: Anzahl der Unternehmen, die einzelne Instrumente zum Informations- und Wissensaustausch einsetzen, n=50 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)

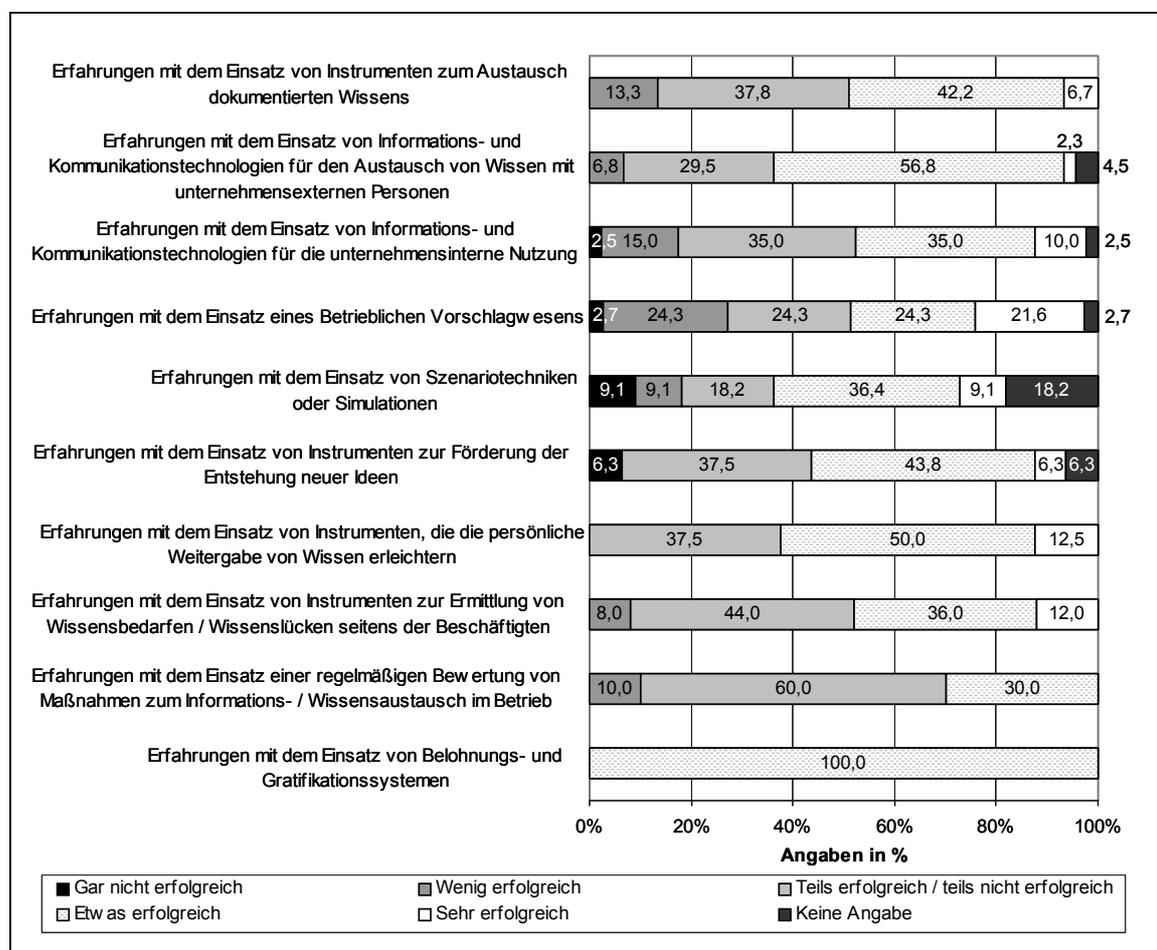


Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich

Berücksichtigt man das Vorhandensein von Mehrfachantworten, so ist festzustellen, dass nach Aussage der befragten Betriebsratsgremien in allen Unternehmen Instrumente der Kodifizierungsstrategie eingesetzt werden, während nur in der Hälfte der Unternehmen zusätzlich Instrumente der Personalifizierungsstrategie (n=25) oder Instrumente im Rahmen einer Managementstrategie (n=27) eingesetzt werden. Jeweils ein Drittel der Unternehmen setzt dabei im Rahmen von WM-Prozessen Instrumente aus allen drei Strategien (n=18), aus zwei Strategien (n=16) oder nur aus einer Strategie (n=16) ein.

Ein näherer Blick auf die Erfolgsbewertung der einzelnen Instrumente hinsichtlich der Förderung des Wissensaustausches zwischen den Beschäftigten zeigt, dass die antwortenden Betriebsräte hier überwiegend positive Bewertungen zu den einzelnen Instrumenten vornehmen. Der Anteil negativer Bewertungen sticht mit 27% lediglich beim ‚Betrieblichen Vorschlagswesen‘ ins Auge. Betrachtet man die Bewertungen zu diesem Instrument des Wissensmanagements etwas genauer, so fällt hier eine starke Polarisierung in den Antworten auf, denn der Anteil extrem positiver Bewertungen (‚sehr erfolgreich‘) ist mit 21,6% von allen bewerteten Instrumenten am höchsten (vgl. Abbildung 3-8).

Abbildung 3-8: Einsatz und Erfolgsbewertung einzelner Instrumente zum Informations- und Wissensaustausch, n=50
(vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



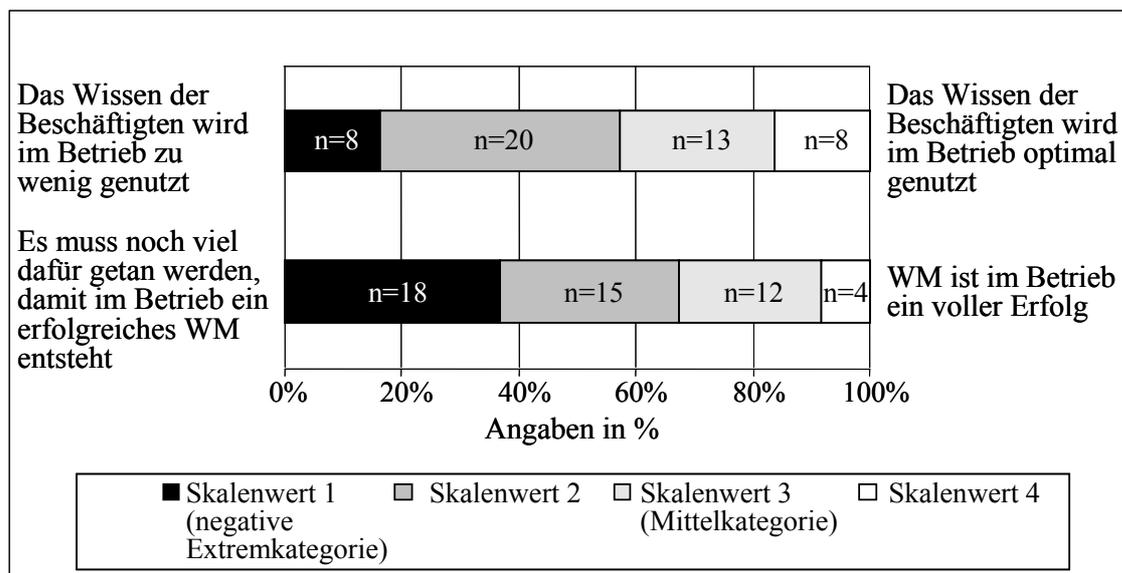
Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich

Inwieweit der Einsatz von WM-Instrumenten aus den verschiedenen Strategien in Zusammenhang mit der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen in den Unternehmen steht, lässt sich allein auf Basis der deskriptiven Auswertungen nicht feststellen. Eine nähere Untersuchung dieser Frage erfolgt in Kapitel 3.2.5.2.

3.2.4.4 Charakterisierung und Erfolg von Wissensmanagement-Prozessen

Die Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementaktivitäten wird mittels eines Indexes beschrieben, der sich aus den Einschätzungen zweier Gegensatzpaare zusammensetzt. Die befragten Betriebsräte machen dazu jeweils auf einer fünfstufigen Skala ihre Nähe bzw. Distanz zu den beiden Aussagepolen der Gegensatzpaare deutlich. Während sich das erste Gegensatzpaar auf den Anwendungsbezug von Wissensmanagementprozessen im Unternehmen bezieht, wird mit Hilfe des zweiten Gegensatzpaares eine allgemeine Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen im Unternehmen aus Sicht der befragten Betriebsratsgremien erhoben. In Abbildung 3-9 ist die Verteilung der Antworten in den beiden Gegensatzpaaren dargestellt.

Abbildung 3-9: Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen, n=49 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



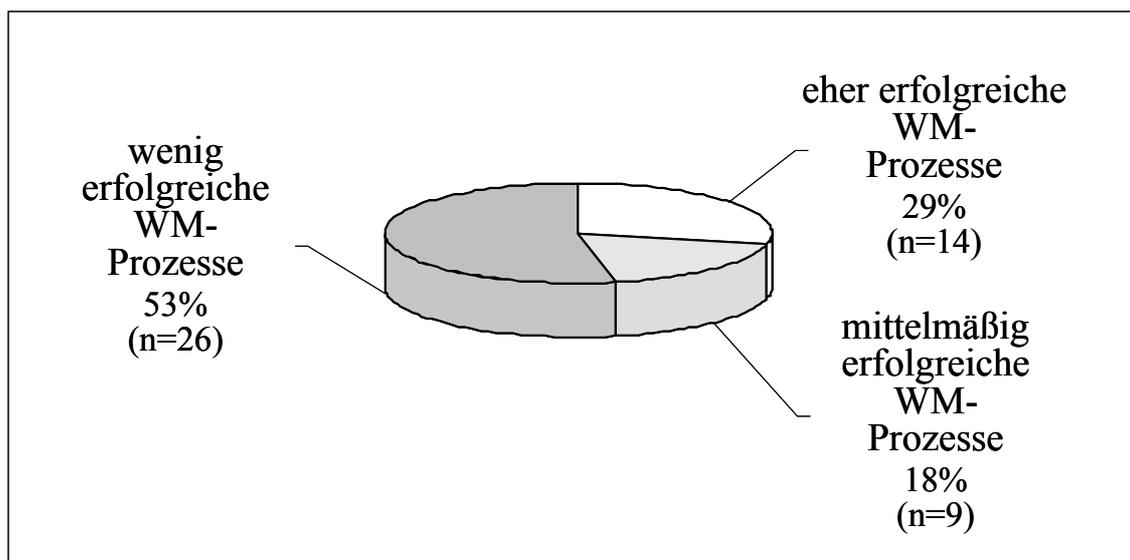
Anmerkung: Die positive Extremkategorie auf der Antwortskala (Skalenwert 5) wurde in beiden Gegensatzpaaren nicht genannt.

Es zeigt sich, dass sowohl die allgemeine Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen als auch die speziellere Einschätzung zur Anwendung des Beschäftigtenwissens im Unternehmen von mehr als der Hälfte der befragten Betriebsratsgremien eher zurückhaltend beurteilt wird. Die Tatsache, dass die positive Extremkategorie (Skalenwert 5) in beiden Gegensatzpaaren nicht besetzt ist, weist zusätzlich darauf hin, dass nach Einschätzung der antwortenden Betriebsratsgremien Wissensmanagementaktivitäten im Unternehmen oftmals keinen oder nur einen geringen Erfolg aufweisen und das Wissen der Beschäftigten im Unternehmen nicht ausreichend genutzt wird. Inwieweit sich diese Einschätzung mit der Sicht der Unternehmensleitung auf den Erfolg von Wissensmanagementaktivitäten im Unternehmen deckt, kann im Rahmen der quantitativen Untersuchung nicht bestimmt werden. Bei der In-

terpretation dieses Ergebnisses ist darüber hinaus zu bedenken, dass die Antworten der Betriebsräte auch die Folge eines Positionseffektes sein können, der durch die Reflektion der betrieblichen Situation während der Fragebogenbearbeitung begünstigt wird: Beide Fragen zur Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen befinden sich im letzten Teil des Fragebogens und folgen auf die detaillierte Erhebung und Erfolgseinschätzung von WM-Instrumenten, Einschätzungsfragen zum Informationsfluss im Unternehmen, Fragen zur Existenz verschiedener Arbeitsgruppen im Unternehmen sowie auf Fragen zur Ressourcenausstattung für Wissensmanagementaktivitäten.

Für die folgenden Auswertungen zur Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementaktivitäten in den befragten Unternehmen wird aus den beiden Gegensatzpaaren ein Summenindex gebildet. Die Verteilung der Indexwerte ist in Abbildung 3-10 dargestellt.

Abbildung 3-10: Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen – Indexwerte, n=49 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



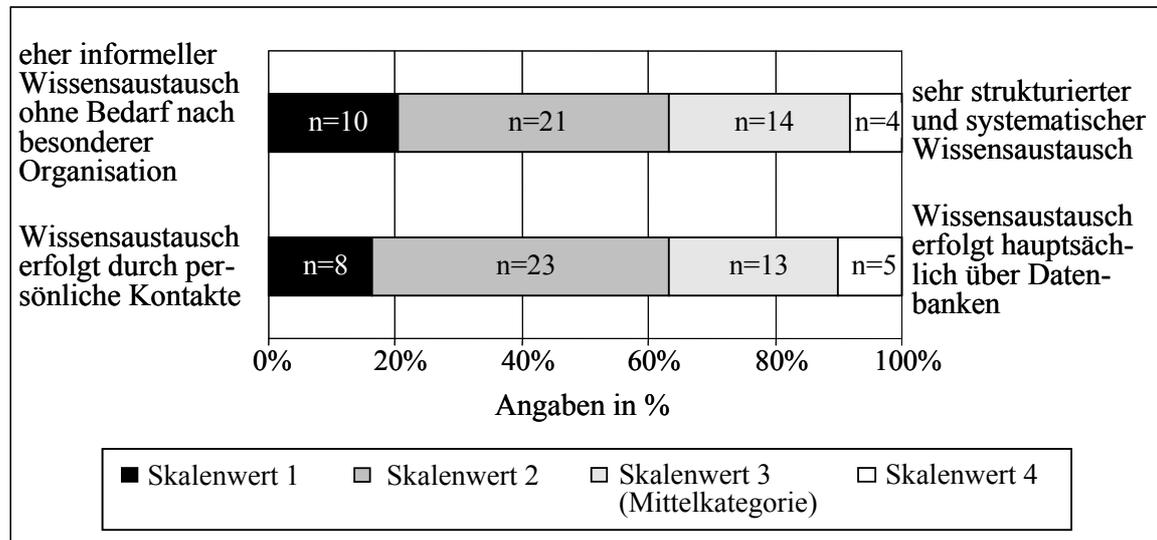
Anmerkung: In der Ausprägung ‚eher erfolgreiche WM-Prozesse‘ sind die Unternehmen mit Indexwerten ≥ 3 zusammengefasst; in der Ausprägung ‚mittelmäßig erfolgreiche WM-Prozesse‘ sind die Indexwerte >2 und <3 zusammengefasst; in der Ausprägung ‚wenig erfolgreiche WM-Prozesse‘ sind die Indexwerte ≤ 2 zusammengefasst. Der Index wurde als arithmetisches Mittel der Skalenwerte aus den beiden Gegensatzpaaren ‚Das Wissen der Beschäftigten wird im Betrieb zu wenig genutzt.‘ vs. ‚Das Wissen der Beschäftigten wird im Betrieb optimal genutzt.‘ sowie ‚Es muss noch viel dafür getan werden, damit im Betrieb ein erfolgreiches Wissensmanagement entsteht.‘ vs. ‚Das Wissensmanagement im Betrieb ist ein voller Erfolg.‘ gebildet. Der Index ist normalverteilt.

Wie es die beiden Ausgangsvariablen nahe legen, zeigt sich auch in dem berechneten Index zur Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementaktivitäten eine Zweiteilung der Antworten. So liegen 53% (n=26) der antwortenden Betriebsratsgremien mit ihrer Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen im

Unternehmen im unteren Skalenbereich, während 47% (n=23) der antwortenden Betriebsräte eine eher positive Einschätzung zum Erfolg von Wissensmanagementaktivitäten im Unternehmen abgeben. Damit bietet sich für die weiteren statistischen Auswertungen im Zusammenhang mit der Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementaktivitäten in den befragten Unternehmen eine Dichotomisierung des Indexes am Median an, so dass die Unternehmen hinsichtlich der Erfolgseinschätzung von WM-Aktivitäten in zwei Gruppen unterteilt werden können. Der ersten Gruppe werden solche Unternehmen zugeordnet, in denen die Einschätzung zum Erfolg des Wissensmanagements schlechter als in der Hälfte der befragten Unternehmen ist. Der zweiten Gruppe gehören hingegen solche Unternehmen an, in denen die Einschätzung zum Erfolg von Wissensmanagementprozessen positiver ist als in der Hälfte der befragten Unternehmen. Diese Vorgehensweise ist auch hinsichtlich der relativ geringen Fallzahl von n=49 für die weiteren Auswertungen mittels Kontingenztabellen sinnvoll.

Neben der Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementaktivitäten interessieren auch weitere Charakteristika hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen sowie hinsichtlich des Wissensaustausches in den befragten Unternehmen. Dazu gehört die organisationale Einbindung von WM-Aktivitäten in die Unternehmensstrukturen ebenso wie die Frage, ob WM-Prozesse in den befragten Unternehmen eher mittels (elektronischer) Datenbanken stattfinden – als eine extreme Ausprägung der Kodifizierungsstrategie – oder eher mittels einer Personifizierungsstrategie, in der Wissen als eng an Personen geknüpft betrachtet wird und der Wissensaustausch über persönliche Kontakte erfolgt. Beide Aspekte werden im Fragebogen über Gegensatzpaare abgefragt, wobei die befragten Betriebsratsgremien – wie bereits bei der Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen – ihre Nähe bzw. Distanz zu den einzelnen Aussagen auf einer fünfstufigen Skala angeben können. Hinsichtlich der organisationalen Einbindung von WM-Aktivitäten zeigt sich, dass die antwortenden Betriebsratsgremien den Wissensaustausch in 63% der Unternehmen (n=31) als eher informell charakterisieren, während lediglich in 37% der Unternehmen (n=18) der Wissensaustausch als eher strukturiert und systematisch eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 3-11). Hinsichtlich der verfolgten Strategie im Wissensmanagement, Informationen und Wissen eher über persönliche Kontakte auszutauschen oder den Informationsaustausch mittels Datenbanken zu gestalten, ergibt sich das gleiche Bild: In 63% der Unternehmen (n=31) erfolgt der Wissensaustausch eher über persönliche Kontakte, während 37% der antwortenden Betriebsräte (n=18) angeben, dass der Informationsaustausch im Unternehmen eher über Datenbanken erfolgt (vgl. Abbildung 3-11).

Abbildung 3-11: Charakterisierung des Informations- und Wissensaustausches im Unternehmen, n=49 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



Anmerkung: Die Charakterisierungen zum Wissensaustausch wurde mit Hilfe von Gegensatzpaaren auf einer fünfstufigen Skala abgefragt, mit deren Hilfe die Befragten ihre Nähe bzw. Distanz zu den jeweiligen Gegensatzpaaren deutlich machen konnten. Das erste Gegensatzpaar lautet: ‚Der Austausch von Informationen/Wissen zwischen den Beschäftigten erfolgt im Betrieb eher informell, ohne dass es einer besonderen Organisation bedarf.‘ vs. ‚Der Austausch von Informationen/Wissen zwischen den Beschäftigten erfolgt im Betrieb sehr strukturiert und systematisch.‘ Das zweite Gegensatzpaar lautet: ‚Informationen und Wissen sind im Unternehmen eng an Personen gebunden. Der Austausch erfolgt durch persönliche Kontakte.‘ vs. ‚Informationen und Wissen werden im Betrieb hauptsächlich in Datenbanken abgelegt. Dort können sie von anderen Personen später wieder abgerufen werden.‘ Die Extremkategorien ‚Der Wissensaustausch erfolgt sehr strukturiert und systematisch.‘ bzw. ‚Informationen und Wissen werden hauptsächlich in Datenbanken abgelegt.‘ (Skalenwert 5) sind in beiden Fragen nicht besetzt.

Die Verteilung der Antworten in den beiden Gegensatzpaaren zeigt, dass in einem großen Teil der befragten Unternehmen informellen Strategien des Wissensaustausches und persönlichen Kontakten im Rahmen von Wissensaustauschprozessen eine besondere Bedeutung zukommt. Dies mag ein Hinweis darauf sein, dass in den befragten Unternehmen tendenziell eher eine Personifizierungsstrategie im Rahmen von Wissensmanagementaktivitäten verfolgt wird, als eine extreme Kodifizierungsstrategie, in der die Verwendung von Datenbanken eine herausragende Rolle spielen würde. Eine tiefergehende Analyse zu den eingesetzten Instrumenten und der verfolgten Strategie im Wissensmanagement erfolgt in Kapitel 3.2.5.2.

3.2.5 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Betriebsratsbefragung dargestellt. Zunächst erfolgt eine Untersuchung, ob die Aussagen der Unternehmensleitungen im Unternehmensfragebogen mit den Aussagen der befragten Betriebsratsgremien im Betriebsratsfragebogen hinsichtlich des Einsatzes und der Erfolgswertung einzelner Instrumente und Maßnahmen zum Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen vergleichbar sind. Im Anschluss daran erfolgt in Kapitel 3.2.5.2 die Vorstellung der Ergebnisse hinsichtlich der Frage, welche Bedeutung die organisationale Einbindung von WM-Prozessen in die Unternehmensstrukturen für die Erfolgswertung von WM-Maßnahmen besitzt (vgl. Hypothese 6, Seite 33). Schließlich werden in den Kapiteln 3.2.5.3 und 3.2.5.4 die Untersuchungsergebnisse zur Wirkung der Beteiligungsorientierung von Unternehmen auf die Erfolgswertung von WM-Maßnahmen präsentiert.

3.2.5.1 Übereinstimmung der Angaben zum Einsatz und zum Erfolg von WM-Instrumenten seitens der Betriebsräte und der Unternehmensleitungen

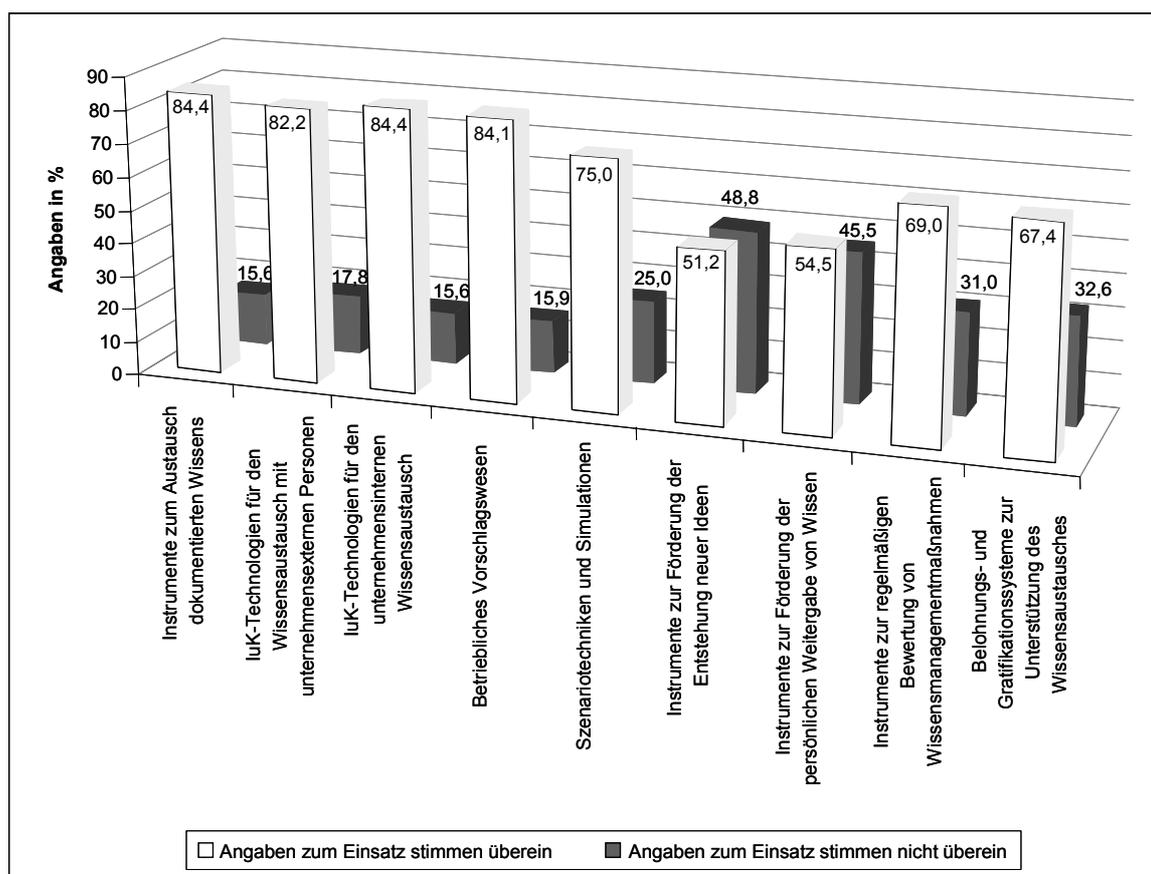
Die beiden schriftlichen Befragungen, die im Rahmen des Forschungsprojektes durchgeführt werden, richten sich an zwei verschiedene Personengruppen: an Mitglieder der Unternehmensleitung und an Betriebsratsgremien nordhessischer Unternehmen. Ein Aspekt, der bei der Befragung beider Zielgruppen des Forschungsprojektes untersucht wird, bezieht sich auf die im Unternehmen eingesetzten Instrumente und Maßnahmen zur Unterstützung des Informations- und Wissensaustausches. Wie bereits in Kapitel 3.2.4.3 dargestellt, wird diesbezüglich nicht nur nach dem Einsatz verschiedener Instrumente gefragt, sondern auch nach ihrer jeweiligen Bewertung hinsichtlich des Erfolges von Wissensaustauschprozessen im Unternehmen. Im Folgenden wird die Frage untersucht, inwieweit die Angaben seitens der Unternehmensleitungen und Betriebsratsgremien übereinstimmen, um eine Beurteilung bezüglich der Validität der erhobenen Daten vornehmen zu können. Je höher der Übereinstimmungsgrad zwischen den Angaben der Unternehmensleitungen und der Betriebsräte ist, desto eher ist zu vermuten, dass die Angaben der Betriebsräte nicht nur bei der Erfolgswertung von WM-Instrumenten, sondern auch hinsichtlich der erhobenen Aspekte zur partizipativen Arbeitsgestaltung, zum Informationsfluss und zum Gesamterfolg von WM-Prozessen im Unternehmen valide und zuverlässig sind.

Dass es zwischen den befragten Personen aus den Unternehmensleitungen und den befragten Betriebsratsgremien Unterschiede hinsichtlich der Erfolgswertung von Instrumenten und Maßnahmen zum Wissensaustausch im Unternehmen gibt, ist zu erwarten – schließlich handelt es sich um die Beantwortung von Einstellungsfragen, bei denen es in der Natur der Sache liegt, dass die Antworten von subjektiven Faktoren beeinflusst werden. Ein weiterer

möglicher Grund für unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich des Erfolges von WM-Instrumenten mag darin bestehen, dass Betriebsräte und Personen aus der Unternehmensleitung einen jeweils eigenen Blickwinkel auf die Prozesse im Unternehmen besitzen und somit auch die Kriterien zur Definition eines erfolgreichen Einsatzes von Instrumenten variieren können. Dieser Aspekt ist von einiger Bedeutung und könnte auch zur Erklärung unterschiedlicher Angaben zum Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen zum Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen beitragen.

In Abbildung 3-12 ist der Anteil übereinstimmender Angaben zwischen den befragten Personen aus der Unternehmensleitung und den Betriebsratsgremien hinsichtlich des Einsatzes verschiedener Instrumente zum Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen graphisch dargestellt.

Abbildung 3-12: Übereinstimmung der Aussagen von Unternehmensleitung und Betriebsräten zum Einsatz von Instrumenten im Rahmen von WM-Prozessen, n=51
(vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



Bei allen abgefragten Instrumenten ist der Anteil der übereinstimmenden Angaben zwischen der Unternehmensleitung und den Betriebsräten größer als der Anteil der nicht-übereinstimmenden Angaben. Der größte Anteil überein-

stimmender Angaben ist bei den fünf Instrumenten der Kodifizierungsstrategie (vgl. Kapitel 3.2.4.3) zu finden. Hier machen z. B. in 84% aller befragten Unternehmen die Unternehmensleitung und die Betriebsräte übereinstimmende Angaben zum Einsatz von Instrumenten, die den Austausch dokumentierten Wissens zwischen den Beschäftigten ermöglichen. Ebenfalls hoch, wenn auch nicht so hoch wie im Falle der Kodifizierungsstrategie, ist die Übereinstimmung der Aussagen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsratsgremien bezüglich des Einsatzes von Instrumenten im Rahmen einer Managementstrategie (vgl. Kapitel 3.2.4.3). Hier liegen allerdings nur für zwei von insgesamt drei Instrumenten Angaben sowohl von Seiten der Unternehmensleitung als auch von Seiten der Betriebsräte vor. Mit einem Übereinstimmungsgrad von jeweils 67% und 69% sind aber auch hier die Angaben beider Seiten miteinander vergleichbar.

Problematischer ist ein Vergleich der Angaben von Unternehmensleitung und Betriebsräten hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten, die der Personifizierungsstrategie zuzurechnen sind (vgl. Kapitel 3.2.4.3). Hierzu gehören Instrumente, die die Entstehung neuer Ideen fördern (z. B. der Einsatz von Mindmapping, Brainstorming oder anderen Kreativitätstechniken) sowie Instrumente, die die persönliche Weitergabe von Wissen erleichtern (z. B. informelle Pausengespräche, Wissenscafé usw.). Bei diesen Instrumenten beträgt der Übereinstimmungsgrad zwischen den Aussagen der Unternehmensleitungen und den Aussagen der Betriebsratsgremien lediglich 51% bzw. 54%. Zu erklären ist dies zum einen mit der Tatsache, dass es sich bei den abgefragten Instrumenten der Personifizierungsstrategie nicht immer um Maßnahmen handelt, die seitens der Unternehmensleitung offiziell im Unternehmen eingeführt wurden, um Wissensaustauschprozesse in Gang zu setzen. Zum anderen werden speziell mit der Abfrage von Instrumenten der Personifizierungsstrategie auch Aspekte der Unternehmenskultur angesprochen, die sich erst im Umgang der Beschäftigten miteinander offenbaren. Betriebsräte – unabhängig von der Frage, ob sie im Unternehmen freigestellt sind oder nicht – sind hier gegenüber der Unternehmensleitung eindeutig im Vorteil, da sie im allgemeinen einen sehr viel engeren Kontakt zu den Beschäftigten besitzen und somit eher Auskunft über den Umgang der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen miteinander geben können, als Personen, die der Unternehmensleitung angehören. Dafür spricht auch die Tatsache, dass es sich bei der Mehrheit der Unternehmen ($n\%=75$), in denen die Aussagen hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten der Personifizierungsstrategie nicht übereinstimmen, um Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von mindestens 50 Mitarbeiter/-innen handelt. Darüber hinaus zeigt es sich, dass speziell im Falle des Einsatzes von Instrumenten der Personifizierungsstrategie eine Überschätzung durch die Unternehmensleitungen bzw. eine Unterschätzung durch die Betriebsräte stattfindet (vgl. Tabelle 3-8). So gibt z. B. in 54% aller befragten Unternehmen die Unternehmensleitung an, dass Instrumente zur Förderung der persön-

lichen Weitergabe von Wissen im Unternehmen eingesetzt werden, während diese Angabe nur von 33% aller befragten Betriebsratsgremien bestätigt wird.

Tabelle 3-8: Gegenüberstellung von Angaben der Unternehmensleitung und der Betriebsräte hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten zum Austausch von Informationen und Wissen im Unternehmen, n=51 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)

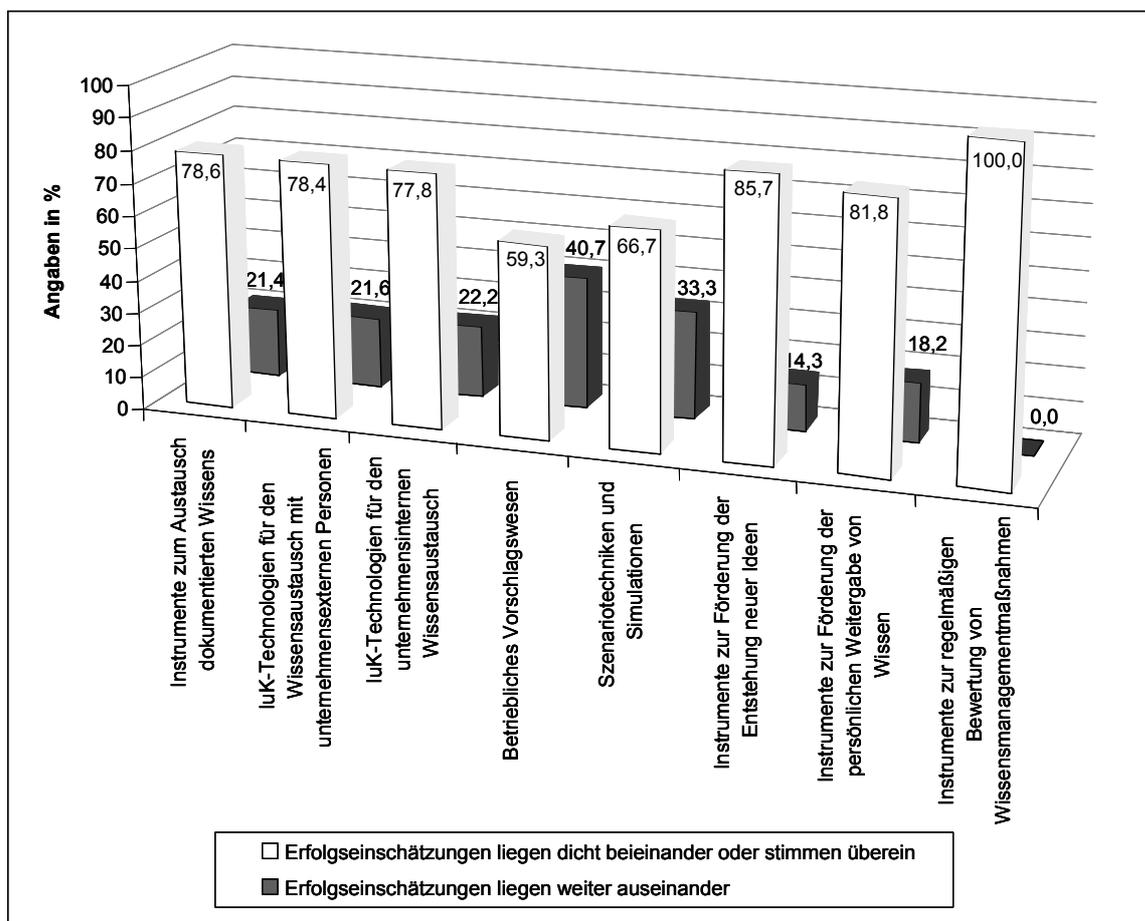
Instrumente zum Austausch von Informationen und Wissen	Angabe des Einsatzes seitens der Geschäftsleitung in %	Angabe des Einsatzes seitens der Betriebsräte in %
Instrumente zum Austausch dokumentierten Wissens	95,7	90,0
IuK-Technologien für den Wissensaustausch mit unternehmensexternen Personen	82,6	88,0
IuK-Technologien für den Wissensaustausch mit unternehmensinternen Personen	87,0	80,0
Betriebliches Vorschlagswesen	63,0	75,0
Szenariotechniken und Simulationen	17,4	22,4
Instrumente zur Förderung der persönlichen Weitergabe von Wissen	56,5	32,7
Instrumente zur Förderung der Entstehung neuer Ideen	54,3	33,3
Belohnungs- und Gratifikationssysteme zur Unterstützung des Wissensaustausches	26,0	4,2
Instrumente zur regelmäßigen Bewertung von Wissensmanagementmaßnahmen	28,3	21,3

Anmerkung: Da Mehrfachnennungen vorliegen, addieren sich die Angaben nicht zu 100%.

Ein weiteres Instrument, bei dem die Angaben zum Einsatz im Unternehmen stark differieren, sind die Belohnungs- und Gratifikationssysteme zur Unterstützung des Wissensaustausches im Unternehmen. Während in 26% aller befragten Unternehmen die Unternehmensleitung angibt, dass solche Maßnahmen existieren, wird diese Angabe nur von 4% der Betriebsratsgremien bestätigt.

Abschließend wird die Übereinstimmung der Angaben zur Erfolgseinschätzung einzelner Instrumente des Informations- und Wissensaustausches im Unternehmen zwischen den befragten Personen aus der Unternehmensleitung und den Betriebsratsgremien untersucht. Als übereinstimmende Einschätzungen gelten hier alle Angaben, bei denen die Unternehmensleitung und die Betriebsräte identische oder nebeneinander liegende Skalenwerte (1 bis 5) angegeben haben. Dabei fällt auf, dass bei der Mehrheit (n%=75) der untersuchten Instrumente und Maßnahmen mindestens 75% der Erfolgseinschätzungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat übereinstimmen. Lediglich die Instrumente ‚Betriebliches Vorschlagswesen‘ und ‚Szenariotechniken und Simulationen‘ weisen hier größere Unterschiede auf (vgl. Abbildung 3-13).

Abbildung 3-13: Übereinstimmung der Aussagen von Unternehmensleitung und Betriebsräten zum Erfolg einzelner Instrumente im Rahmen von WM-Prozessen, n=51 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



Der Vergleich zwischen den Angaben der Unternehmensleitungen und den entsprechenden Angaben der Betriebsräte zum Einsatz und zur Erfolgsbewertung von Instrumenten und Maßnahmen zum Austausch von Informationen und Wissen im Unternehmen zeigt, dass die Angaben der Betriebsräte zu ei-

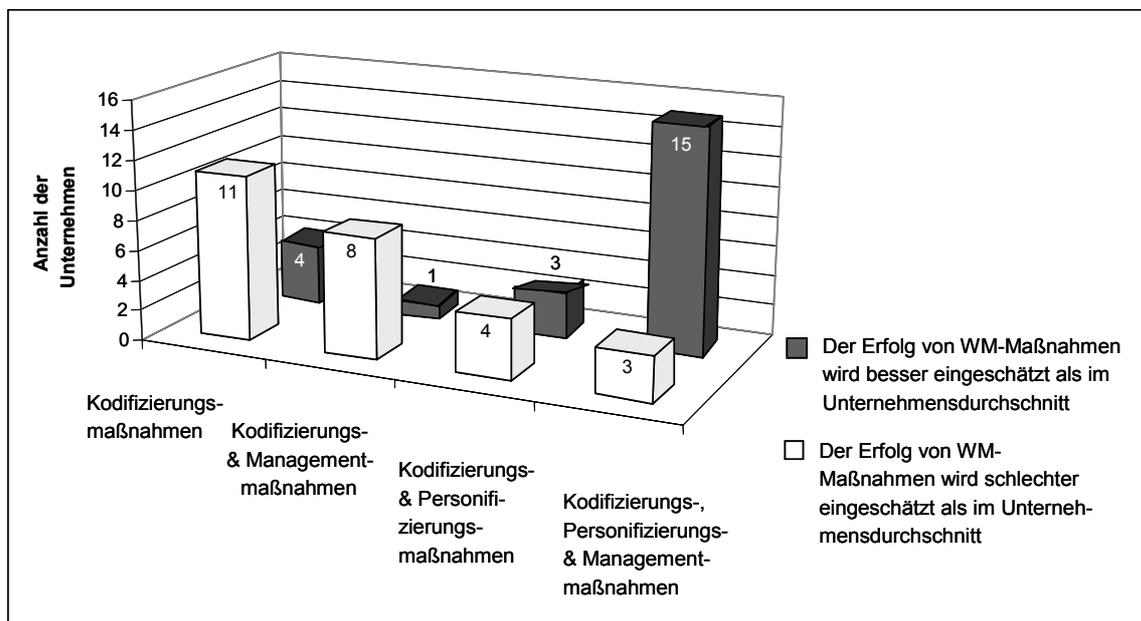
nem großen Teil mit den Angaben der Unternehmensleitungen übereinstimmen. Dies weist darauf hin, dass bei beiden betrieblichen Akteuren – trotz unterschiedlicher Ausgangspositionen – eine sehr ähnliche Sichtweise auf die unternehmensinternen Prozesse besteht. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass die vorliegenden Daten valide sind.

3.2.5.2 Die Bedeutung der organisationalen Einbindung von WM-Prozessen

Im Rahmen von Wissensmanagementprozessen werden häufig verschiedene Instrumente und Maßnahmen gleichzeitig eingesetzt. Eine Übersicht zu den Instrumenten und Maßnahmen, die in den 51 Unternehmen eingesetzt werden, die an der Betriebsratsbefragung teilgenommen haben, wurde bereits in Kapitel 3.2.4.3 dargestellt. Im Folgenden soll nun der Frage nachgegangen werden, ob es bestimmte Instrumente bzw. Strategien im Rahmen des Wissensmanagements gibt, deren Einsatz in engem Zusammenhang mit einer positiven Gesamteinschätzung des Erfolges von WM-Aktivitäten im Unternehmen stehen.

50% der Unternehmen setzen fünf oder mehr Instrumente gleichzeitig zum Austausch von Informationen und Wissen ein. Aus diesem Grund ist es sehr schwierig, den Anteil einzelner Instrumente an der Gesamteinschätzung zum Erfolg von Wissensmanagementprozessen im Unternehmen zu bestimmen. Wie in Kapitel 3.2.4.3 bereits angesprochen, lassen sich die einzelnen Instrumente jedoch in drei Gruppen zusammenfassen, die jeweils unterschiedlichen Strategien im Wissensmanagement zugeordnet werden können (vgl. Abbildung 3-7). Für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den verfolgten Strategien im Wissensmanagement und der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen werden die Unternehmen in Bezug auf die Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen am Median dichotomisiert (vgl. Kapitel 3.2.4.4). Weiterhin werden sie danach unterschieden, welche Instrumente bzw. Strategien sie im Rahmen von WM-Prozessen einsetzen. Mit Hilfe eines Chi²-Tests wird dann untersucht, ob zwischen den verschiedenen Gruppen signifikante Unterschiede existieren (vgl. Abbildung 3-14).

Abbildung 3-14: Zusammenhang zwischen der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen und den eingesetzten Instrumenten, n=49 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



Anmerkung: Dargestellt ist die Anzahl der Unternehmen, die im Rahmen von WM-Prozessen Instrumente aus den verschiedenen WM-Strategien einsetzen – getrennt nach Unternehmen, deren Betriebsratsgremien den Erfolg von WM-Prozessen im Unternehmen besser bzw. schlechter als im Durchschnitt aller Unternehmen einschätzen; $\chi^2=17,75$; $df=3$; $p<.01$

Das Ergebnis des χ^2 -Tests zeigt, dass hinsichtlich der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen nicht einer einzelnen Strategie eine besondere Bedeutung zukommt, sondern dass nur im Falle der Kombination von Instrumenten aus allen drei Strategien eine signifikant höhere Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen in den Unternehmen vorliegt. Dieser Umstand bestätigt die Bedeutung der organisationalen Einbindung von WM-Prozessen in die Unternehmensstrukturen, auf die bereits in Kapitel 2.3 hingewiesen wurde. Hinsichtlich der auf Seite 33 aufgestellten Hypothese 6 bedeutet dies:

Hypothese 6 kann angenommen werden, d. h. der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn diese neben Instrumenten und Maßnahmen der Kodifizierungsstrategie auch Instrumente der Personalisierungsstrategie beinhalten und organisational im Unternehmen verankert sind.

3.2.5.3 Die Wirkung der Beteiligungsorientierung auf den Erfolg von WM-Prozessen

Im Folgenden soll untersucht werden, ob zwischen der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen und den verschiedenen Aspekten der Beteiligung von Beschäftigten in den Unternehmen Zusammenhänge existieren. Zur Beschrei-

bung der Stärke der bivariaten Zusammenhänge wird die Maßzahl Cramer's V berechnet. Die Ergebnisse der Kontingenztabellenanalyse sind in Tabelle 3-9 aufgeführt.

Tabelle 3-9: Bivariate Zusammenhänge zwischen verschiedenen Beteiligungsaspekten und der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen, n=49 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)

Beteiligungsaspekt	Maßzahl zum Zusammenhang zwischen Beteiligungsaspekten und der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen
großer Einfluss des Betriebsrates im Unternehmen	.58 **
offene und beteiligungsorientierte Unternehmenskultur	.46 *
kooperativer Führungsstil	.45 *
hoher Stellenwert von Qualifikation und Weiterbildung im Unternehmen	.61 **
hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten	.56 **
hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen	.37 *

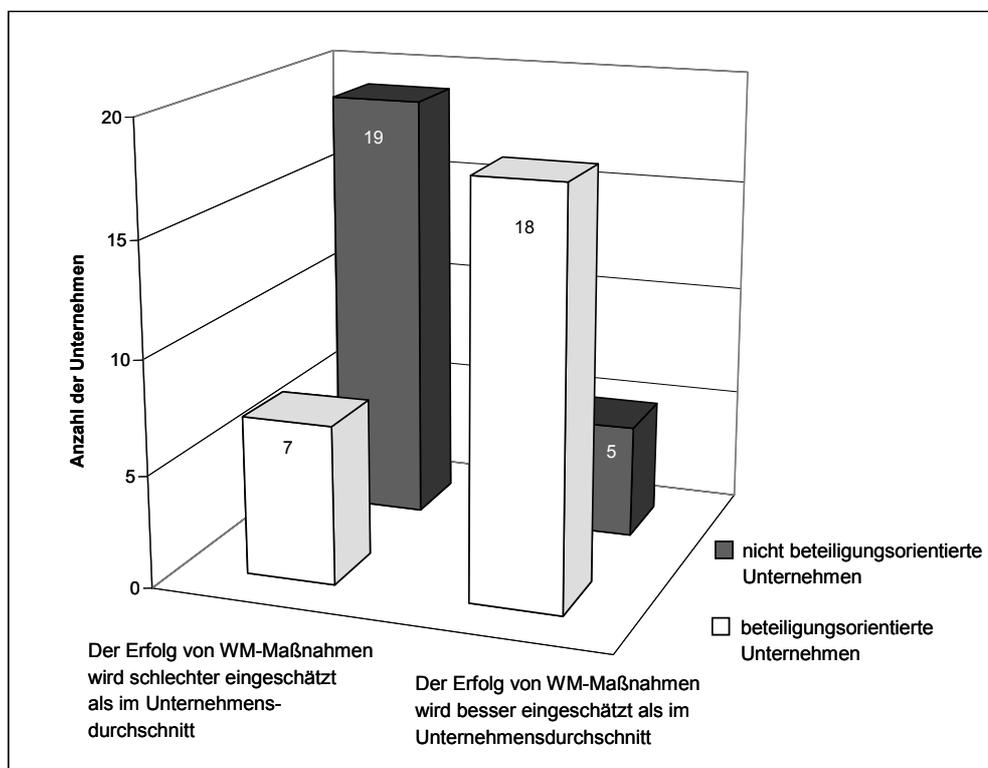
Anmerkung: Als Maßzahl zum Zusammenhang wurde Cramer's V berechnet. p: Irrtumswahrscheinlichkeit; **p<.01; *p<.05

Wie zu Beginn von Kapitel 3 dargestellt wurde, soll mit Hilfe der Betriebsratsbefragung näher untersucht werden, inwieweit eine beteiligende Arbeitsorganisation, die es den Beschäftigten ermöglicht, ihr persönliches Wissen in die Arbeits- und Aufgabengestaltung einzubringen, ein offener, strukturierter und systematischer Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen insgesamt sowie ein stark kooperatives Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung zum Erfolg von WM-Prozessen in Unternehmen beitragen. Die in Tabelle 3-9 dargestellten Ergebnisse zur Analyse der bivariaten Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aspekten der Beteiligungsorientierung und der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen liefern einen ersten Hinweis darauf, dass die Beteiligungsorientierung von Unternehmen in diesem Zusammenhang sowohl branchen- als auch betriebsgrößenübergreifend eine wichtige Rolle spielt. Im Folgenden wird dieser Umstand näher untersucht, indem mit Hilfe einer Clusteranalyse verschiedene Unternehmenstypen in Bezug auf die Beteiligungsorientierung voneinander unterschieden werden.

In die hierarchische Clusteranalyse (Ward-Methode) werden insgesamt 38 Items aufgenommen. Bei den Items handelt es sich um Einschätzungsfragen zum Umfang der Partizipation von Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung und -organisation, zum Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen sowie zur Kooperation zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung. Der Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung zu den verschiedenen Aussagen zur Charakterisierung der Beteiligungsorientierung im Unternehmen wird auf einer fünfstufigen Skala erhoben. Aufgrund der Fallzahl von $n=51$ werden fehlende Werte in den einzelnen Variablen jeweils durch das arithmetische Mittel ersetzt. Die maximale Anzahl ersetzter Werte pro Variable beträgt dabei $n=6$.

Das Ergebnis der Clusteranalyse zeigt zwei Unternehmenscluster, die sich hinsichtlich der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen signifikant voneinander unterscheiden. Abbildung 3-15 zeigt die Ergebnisse eines χ^2 -Tests, der für die beiden Unternehmenscluster und dem am Median dichotomisierten Index zur Einschätzung des Erfolges von WM-Prozessen im Unternehmen (vgl. Kapitel 3.2.4.4) berechnet wird.

Abbildung 3-15: Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp und der Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen im Unternehmen, $n=49$ (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



Anmerkung: Dargestellt ist die Anzahl der Antworten hinsichtlich der am Median dichotomisierten Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen, getrennt nach Unternehmenstyp; $\chi^2=12,87$; $df=1$; $p<.01$

Die bisherigen Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Betriebsräte in Unternehmen mit einer hohen Beteiligungsorientierung Wissensmanagementprozesse insgesamt erfolgreicher einschätzen als Betriebsräte in Unternehmen mit einer geringen Beteiligungsorientierung. Dabei ist allerdings noch unklar, welche Aspekte der Beteiligungsorientierung hier eine besondere Rolle spielen. Um dies näher zu analysieren, wird im Folgenden eine Faktorenanalyse mit den Items durchgeführt, die in die Berechnung der Clusteranalyse eingegangen sind.

3.2.5.4 Vier Aspekte der Beteiligungsorientierung und ihr Einfluss auf WM-Prozesse

Zur näheren Bestimmung verschiedener Aspekte der Beteiligungsorientierung, die in einem engen Zusammenhang mit der Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementprozessen stehen, wird eine Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation) durchgeführt. Hier gehen dieselben 38 Items ein, die zuvor in der Clusteranalyse berücksichtigt wurden. Aufgrund der Fallzahl von $n=51$ werden auch für die Faktorenanalyse fehlende Werte in den einzelnen Variablen jeweils durch das arithmetische Mittel ersetzt.

Das Ergebnis der Faktorenanalyse zeigt vier theoretisch eindeutig voneinander zu unterscheidende Faktoren, die gemeinsam 47,8% der Gesamtvarianz aller berücksichtigten Variablen erklären. Das Maß der Stichprobeneignung für eine Faktorenanalyse nach Kaiser-Meyer-Olkin beträgt .527 und der Bartlett-Test auf Sphärizität weist einen signifikanten χ^2 -Wert von 834,46 bei 703 Freiheitsgraden und einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p < .01$ auf. Damit stellt die Faktorenanalyse ein geeignetes Verfahren zur Untersuchung der verschiedenen Aspekte in Bezug auf die Beteiligungsorientierung der Unternehmen dar. Für die weiteren statistischen Untersuchungen werden aus den jeweiligen Faktorvariablen gewichtete Summenindices gebildet, in die nur solche Items eingehen, deren Faktorladung $>.4$ ist und die sowohl eine inhaltliche als auch theoretische Konsistenz zu den anderen Faktorvariablen aufweisen. Die Gewichtung der Variablen in den Summenindices ergibt sich dabei aus der Anzahl der gültigen Fälle, die pro Fragebogen für die einzelnen Faktorvariablen vorliegen.

Der erste Faktor bzw. der daraus gebildete Summenindex beschreibt den Umgang mit Wissen im Unternehmen. Er beinhaltet die folgenden Einschätzungen seitens der befragten Betriebsratsgremien:

- ◆ zum Vorhandensein eines strukturierten und systematischen Wissensmanagements im Unternehmen,

- ◆ zum Vorhandensein schriftlich festgelegter Leitsätze, Visionen oder Ziele zum Umgang mit Informationen oder Wissen im Unternehmen,
- ◆ zur Thematisierung von Wissensmanagement im Unternehmen durch Diskussionen über dessen optimale Gestaltung,
- ◆ zur Frage, ob Informationen und Wissen im Unternehmen durch den Einsatz von Datenbanken organisiert werden oder ob Informationen und Wissen eher an einzelne Personen gebunden sind,
- ◆ zum Versuch der Unternehmensleitung, alle Beschäftigten in den Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen einzubeziehen,
- ◆ zum Stellenwert von Qualifizierung und Weiterbildung im Unternehmen sowie
- ◆ zum Vorhandensein schriftlich festgelegter Leitsätze, Visionen oder Ziele zum Kompetenzerwerb der Beschäftigten.

Eine Überprüfung der Reliabilität des Indexes ‚Umgang mit Wissen‘ mittels des Homogenitätsindex Alpha nach Cronbach ergibt einen Wert von $\alpha=.84$ ($n=41$). Damit kann der Index als reliabel für das Konstrukt ‚Umgang mit Wissen‘ betrachtet werden.

Der zweite Faktor bzw. der aus ihm gebildete Summenindex verweist auf die Kooperation zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung. Er beinhaltet die Einschätzungen seitens der befragten Betriebsratsgremien zu den folgenden Fragen:

- ◆ ob diese den Spielraum des Betriebsverfassungsgesetzes voll ausnutzen können,
- ◆ ob die Unternehmensleitung den Betriebsrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten behindert,
- ◆ ob wichtige Unternehmensentscheidungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung einvernehmlich umgesetzt werden,
- ◆ ob der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung reibungslos funktioniert,
- ◆ ob es für den Betriebsrat schwierig ist, der Unternehmensleitung die Belegschaftsinteressen zu vermitteln,

- ◆ ob technische oder organisatorische Veränderungen vom Betriebsrat unterstützt werden sowie
- ◆ ob es schwierig ist, den Beschäftigten die Absichten von Betriebsratsentscheidungen zu vermitteln.

Die Reliabilitätsprüfung des Indexes ‚Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung‘ mittels des Homogenitätsindex Alpha nach Cronbach ergibt einen Wert von $\alpha=.80$ ($n=46$). Damit kann auch dieser Index als reliabel für das Konstrukt ‚Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung‘ betrachtet werden.

Der dritte identifizierte Faktor bzw. der daraus berechnete Summenindex beschreibt die Durchlässigkeit von Wissen im Unternehmen. Er beinhaltet die Einschätzungen der befragten Betriebsratsgremien

- ◆ zum reibungslosen Austausch von Informationen und Wissen zwischen verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen im Unternehmen,
- ◆ zum reibungslosen Austausch von Informationen und Wissen zwischen dem Betriebsrat und den Beschäftigten,
- ◆ zur Weitergabe auch von unangenehmen Informationen im Unternehmen,
- ◆ zur Tolerierung von Fehlern seitens der Beschäftigten,
- ◆ zur Betrachtung von Fehlern als Chance zum Lernen für das Unternehmen,
- ◆ zur gemeinsamen Entwicklung von Unternehmensleitbildern, -zielen und -visionen mit den Beschäftigten,
- ◆ zur Anerkennung informeller Kommunikation und sozialer Beziehungen im Unternehmen durch die Unternehmensleitung,
- ◆ zur Mitwirkung der Beschäftigten bei der Auswahl neuer Produktionsmittel und IT-Techniken sowie
- ◆ zur Mitwirkung der Beschäftigten bei der Arbeitsplatzgestaltung und der Auswahl neuer Arbeitsmittel.

Eine Überprüfung der Reliabilität des Indexes ‚Durchlässigkeit von Wissen‘ mittels des Homogenitätsindex Alpha nach Cronbach ergibt einen Wert von $\alpha=.84$ ($n=41$). Der Index kann somit als reliabel für das Konstrukt ‚Durchlässigkeit von Wissen‘ betrachtet werden.

Der vierte Faktor bzw. der daraus gebildete Summenindex bezieht sich schließlich auf die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten bei der Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit. Er beinhaltet die Einschätzungen der befragten Betriebsratsgremien

- ◆ zur Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen im Unternehmen,
- ◆ zur Frage, ob die Beschäftigten selbstständig Entscheidungen hinsichtlich der Arbeitsgestaltung treffen,
- ◆ zur Frage, ob die Beschäftigten die Reihenfolge ihrer Arbeitsaufgaben selber festlegen können,
- ◆ zur Frage, ob die Beschäftigten im Wechsel verschiedene Tätigkeiten ausführen,
- ◆ zur Frage, ob die Beschäftigten bei der Ausübung ihrer Tätigkeit durch Vorgesetzte kontrolliert und überwacht werden und
- ◆ zur Frage, ob die Beschäftigten neue, eigene Ideen bei der Arbeit ausprobieren können, die bei besonderer Qualität unternehmensweit umgesetzt werden.

Die Überprüfung der Reliabilität des Indexes ‚Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten‘ mittels des Homogenitätsindex Alpha nach Cronbach ergibt einen Wert von $\alpha=.73$ ($n=44$). Damit kann der Index ebenfalls als reliabel für das Konstrukt betrachtet werden.

Nachdem mit Hilfe der Faktorenanalyse vier Dimensionen der Beteiligungsorientierung in den untersuchten Unternehmen aufgedeckt wurden, können die im Rahmen der Clusteranalyse in Kapitel 3.2.5.3 identifizierten Unternehmenstypen näher beschrieben werden. Dies geschieht durch Mittelwertvergleiche (T-Tests) der aus den Faktoren berechneten Summenindices ‚Umgang mit Wissen‘, ‚Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung‘, ‚Durchlässigkeit von Wissen‘ und ‚Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten‘ für die beiden Unternehmenstypen.

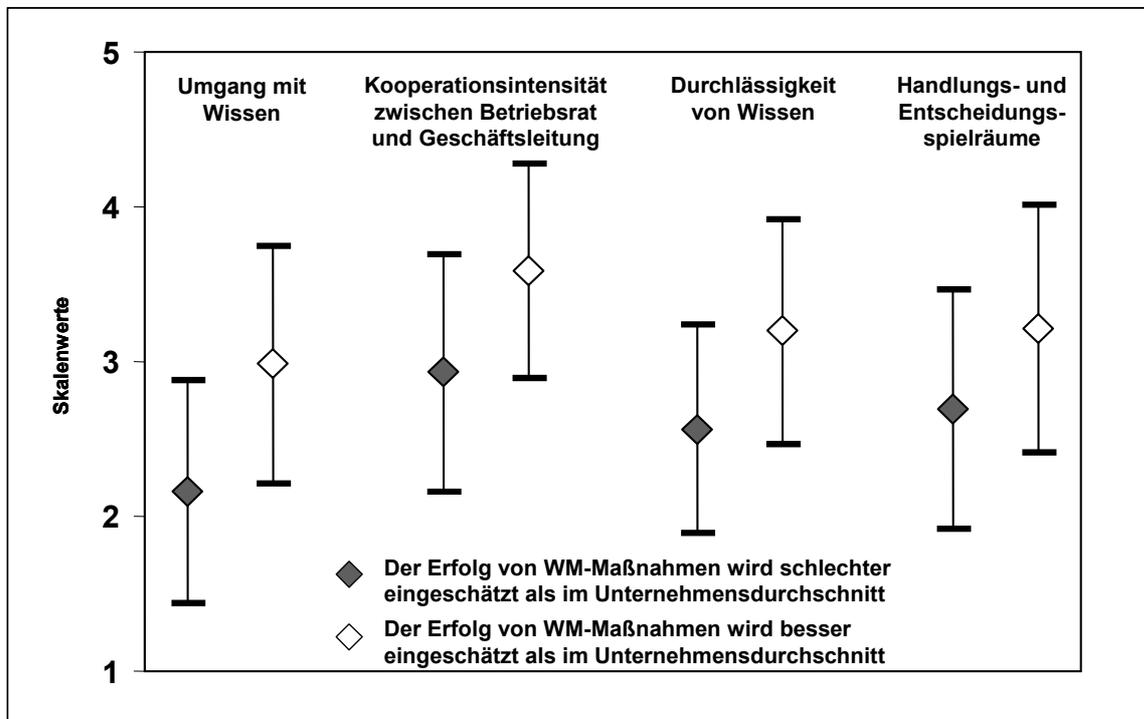
Unternehmenstyp 1 ($n=25$), der im Folgenden als ‚**beteiligungsorientiert**‘ bezeichnet wird, umfasst solche Unternehmen, in denen ein bewusster und strukturierter Umgang mit Wissen existiert, in denen die Durchlässigkeit von Wissen zwischen verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen hoch ist, in denen ein stark kooperatives Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung herrscht und in denen die Beschäftigten große Handlungs-

und Entscheidungsspielräume bei der Ausführung ihrer Arbeitstätigkeit besitzen.

Unternehmenstyp 2 (n=26), der im Folgenden als ‚**nicht beteiligungsorientiert**‘ bezeichnet wird, weist im Vergleich zu Unternehmenstyp 1 signifikant niedrigere Mittelwerte in den Indices ‚Umgang mit Wissen‘ (T=6,662; df=48,9; p<.01), ‚Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung‘ (T=5,919; df=47,97; p<.01), ‚Durchlässigkeit von Wissen‘ (T=7,687; df=45,67; p<.01) und ‚Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten‘ (T=2,533; df=46,73; p<.05) auf.

Zur Überprüfung der Clusteranalyse-Ergebnisse in Kapitel 3.2.5.3 hinsichtlich der unterschiedlichen Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementprozessen in den beiden Unternehmenstypen werden weitere T-Tests durchgeführt. Sie sollen klären, ob sich die Mittelwerte der Indices ‚Umgang mit Wissen‘, ‚Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung‘, ‚Durchlässigkeit von Wissen‘ und ‚Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten‘ in Bezug auf die Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen unterscheiden. Dazu wird wieder die am Median dichotomisierte Einschätzung der befragten Betriebsratsgremien zum Erfolg von WM-Aktivitäten herangezogen (vgl. Kapitel 3.2.4.4). Die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche sind in Abbildung 3-16 dargestellt. Auf der Ordinate sind dabei die Gruppenmittelwerte der Indices mit ihrer jeweiligen Standardabweichung abgebildet.

Abbildung 3-16: Mittelwertvergleich der gewichteten Summenindices hinsichtlich der Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen im Unternehmen, n=49 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)



Anmerkung: Dargestellt ist das arithmetische Mittel und die jeweilige Standardabweichung der einzelnen Indices in Bezug auf die Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen. Index 1: Umgang mit Wissen ($\bar{x}_1=2,16$; $s_1=0,72$; $\bar{x}_2=2,99$; $s_2=0,77$; $T=3,87$; $df=47$; $p<.01$); Index 2: Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung ($\bar{x}_1=2,93$; $s_1=0,76$; $\bar{x}_2=3,59$; $s_2=0,69$; $T=3,16$; $df=47$; $p<.01$); Index 3: Durchlässigkeit von Wissen ($\bar{x}_1=2,57$; $s_1=0,67$; $\bar{x}_2=3,2$; $s_2=0,73$; $T=3,14$; $df=47$; $p<.01$); Index 4: Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten ($\bar{x}_1=2,69$; $s_1=0,78$; $\bar{x}_2=3,21$; $s_2=0,8$; $T=2,31$; $df=47$; $p<.05$)

Die Mittelwertvergleiche zeigen, dass die befragten Betriebsratsgremien aus Unternehmen, in denen ein bewusster und strukturierter Umgang mit Wissen vorherrscht, im Mittel einen signifikant höheren Wert bei der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen angeben, als Betriebsräte aus Unternehmen, in denen ein wenig bewusster und strukturierter Umgang mit Wissen vorherrscht. Ebenso verhält es sich mit dem Index ‚Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung‘: Betriebsräte aus Unternehmen, in denen ein stark kooperatives Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung herrscht, geben im Mittel einen signifikant höheren Wert bei der Erfolgseinschätzung von WM-Aktivitäten an, als Betriebsräte aus Unternehmen, in denen das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung weniger kooperativ ausgeprägt ist. Auch für die ‚Durchlässigkeit von Wissen‘ gilt, dass Betriebsratsgremien aus Unternehmen mit einer hohen Durchlässigkeit von Wissen bei der Einschätzung zum Erfolg von WM-Prozessen im Mit-

tel einen signifikant höheren Wert angeben, als Betriebsratsgremien aus Unternehmen mit einer geringen abteilungs- und hierarchieebenenübergreifenden Durchlässigkeit von Wissen. Bezüglich des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes von Beschäftigten am Arbeitsplatz lässt sich ebenfalls ein signifikanter Mittelwertunterschied in Bezug auf die Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen durch die befragten Betriebsräte feststellen. Allerdings ist dieser Unterschied mit einer höheren Fehlerwahrscheinlichkeit behaftet.

Abschließend wird untersucht, ob bzw. welche der identifizierten Dimensionen der Beteiligungsorientierung in besonders starkem Zusammenhang mit der Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementprozessen stehen. Dazu werden bivariate Korrelationsanalysen zwischen den einzelnen Indices und dem Index zur Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3-10 aufgeführt.

Tabelle 3-10: Bivariate Korrelationen zwischen den Indices zur Beteiligungsorientierung und der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen im Unternehmen, n=49 (vgl. Klippert, Potzner & Wölk 2007a)

Index	bewusster und strukturierter Umgang mit Wissen	intensives Kooperationsverhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung	hohe Durchlässigkeit von Wissen zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen	große Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten
Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen	.60 **	.55 **	.56 **	.47 **

Anmerkung: Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson. p: Irrtumswahrscheinlichkeit; **p<.01; *p<.05

Es zeigt sich, dass zwischen den einzelnen Indices zur Beteiligungsorientierung von Unternehmen und der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen starke bivariate Zusammenhänge existieren. Den stärksten Zusammenhang gibt es zwischen dem Index ‚Umgang mit Wissen‘ und der Erfolgseinschätzung von WM-Aktivitäten. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass ein strukturierter und systematischer Umgang mit Informationen, z. B. durch die Speicherung in Datenbanken, aber auch die Thematisierung von Wissensmanagement im Unternehmen, z. B. durch die Diskussion von Verbesserungsmöglichkeiten für WM-Prozesse oder durch die Formulierung von Leitbildern, Visionen und

Zielen zum Umgang mit Informationen und Wissen sowie zum Kompetenzerwerb der Beschäftigten, für den Erfolg von Wissensmanagementprozessen von besonderer Bedeutung ist. Auch das Bemühen, alle Beschäftigten in den Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen einzubeziehen, sowie ein hoher Stellenwert von Qualifizierung und Weiterbildung sind für den Erfolg von WM-Aktivitäten wichtig. Die ebenfalls signifikanten, hohen bivariaten Zusammenhänge zwischen der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen und den Indices ‚Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung‘, ‚Durchlässigkeit von Wissen‘ sowie ‚Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten‘ weisen außerdem darauf hin, dass sich direkte und indirekte Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten im Unternehmen positiv auf Wissensmanagementaktivitäten auswirken.

3.2.6 Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Betriebsratsbefragung

Die zu Beginn von Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen 3 bis 7 zu den Zusammenhängen zwischen verschiedenen Aspekten der Beteiligungsorientierung von Unternehmen, der organisationalen Einbindung von Wissensmanagement-Prozessen und ihrer Erfolgseinschätzung können angenommen werden. Im einzelnen bedeutet dies:

Hypothese 3 kann angenommen werden, d.h. der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn die Beschäftigten Möglichkeiten besitzen, im Rahmen einer beteiligenden Arbeitsorganisation ihr persönliches Wissen in die Arbeits- und Aufgabengestaltung einzubringen.

Hypothese 4 kann angenommen werden, d.h. der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn die Beteiligungsorientierung eines Unternehmens im Rahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung besonders stark ausgeprägt ist

Hypothese 5 kann angenommen werden, d.h. der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn es im Unternehmen einen strukturierten, systematischen und offenen Umgang mit Informationen und Wissen gibt.

Hypothese 6 kann angenommen werden, d.h. der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn die umgesetzten Wissensmanagementaktivitäten neben Elementen der Kodifizierungsstrategie auch Maßnahmen der Personifizierungsstrategie enthalten und wenn sie in den organisationalen Strukturen der Unternehmen verankert sind.

Hypothese 7 kann angenommen werden, d.h. der Erfolg von WM-Maßnahmen wird dann besonders hoch eingeschätzt, wenn das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung stark kooperativ ist.

Insgesamt betrachtet lässt sich feststellen, dass positive Zusammenhänge zwischen der Erfolgseinschätzung von Wissensmanagementaktivitäten und einer beteiligten Arbeitsorganisation, einem strukturierten, systematischen und offenen Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen sowie einem intensiven Kooperationsverhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung bestehen.

Darüber hinaus zeigt sich branchen- und betriebsgrößenübergreifend die große Bedeutung organisationaler Gestaltungsmaßnahmen für Wissensmanagementprozesse in Unternehmen. Dies zeigen zum einen die Ergebnisse des Kapitels 3.2.5.2, in dem die wichtige Rolle einer Managementstrategie in Verbindung mit dem Einsatz weiterer Instrumente und Maßnahmen des Wissensmanagements aufgezeigt wurde. Zum anderen unterstreichen die am Ende des letzten Kapitels aufgezeigten signifikanten Zusammenhänge zwischen der Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen und den Indices ‚Durchlässigkeit von Wissen‘ und ‚Umgang mit Wissen‘ diesen Aspekt.

3.3 Qualitative Befragung nordhessischer Unternehmen - Elf Fallstudien

In diesem Kapitel werden die Vorgehensweise und die Ergebnisse im dritten empirischen Erhebungsschritt, der Erstellung von elf Fallstudien, dargestellt. In Anlehnung an die von Mayring (1996:29) vorgeschlagene Vorgehensweise bei der Durchführung von Fallstudien werden im Folgenden die zu untersuchende Fragestellung (Kapitel 3.3.1), die Falldefinition (Kapitel 3.3.2), die allgemeine methodische Vorgehensweise (Kapitel 3.3.3), die konkrete Durchführung der Untersuchung (Kapitel 3.3.4 und 3.3.5), die Aufbereitung des erhobenen Datenmaterials in Form von Fallinterpretationen (Kapitel 3.3.6) sowie eine vergleichende Zusammenfassung der fallbezogenen Merkmale hinsichtlich der Ausgangsfragestellung (Kapitel 3.3.7) dargestellt.

3.3.1 Fragestellung

Wie bereits auf Seite 33 dargelegt, sollen mit Hilfe der Fallstudien weitere, in den ersten beiden empirischen Erhebungsphasen möglicherweise nicht berücksichtigte Faktoren innerhalb des Wirkungsgefüges Partizipation, Wissensmanagement und Innovation aufgedeckt werden. Damit steht im dritten empirischen Erhebungsschritt die genauere Erfassung der organisationalen Ausgestaltung innerbetrieblicher Wissensmanagement (WM-)Prozesse im Vordergrund. Weiterhin dienen die Fallstudien dazu, die Angaben zum Innovationserfolg aus der Unternehmensbefragung sowie die Informationen aus der Betriebsratsbefragung hinsichtlich der partizipativen Arbeitsgestaltung, des Führungsverhaltens und der Unternehmenskultur substanziell zu vertiefen und mit zusätzlichen Informationen anzureichern.

Schließlich sollen die Fallstudien einen Erkenntnisbeitrag dazu liefern, wie sich der Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen auf die Innovationstätigkeit im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und unternehmensinternen Prozesse auswirkt. Dabei gilt dem Verständnis des Wissensbegriffes in den Unternehmen eine besondere Aufmerksamkeit. Diesbezüglich soll auch herausgefunden werden, ob in den Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen eher eine Personifizierungsstrategie oder eher eine Kodifizierungsstrategie verfolgt wird (vgl. Kapitel 2.2.2.1), um die Durchlässigkeit von Informationen und Wissen zwischen den verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen zu fördern. Besonderes Augenmerk kommt hier dem Verhältnis zwischen Maßnahmen zur Strukturierung und Standardisierung von WM-Prozessen sowie Maßnahmen zur Förderung eines offenen, in der freien Verantwortung der Beschäftigten liegenden Wissensaustausches zu.

Zusammengefasst lauten die forschungsleitenden Fragen:

- ◆ Wie viel Strukturierung, Formalisierung und Standardisierung ist notwendig, um den Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen effizient, problemlösungsgerecht und zielgruppenspezifisch zu gestalten?

sowie

- ◆ Wie viel Offenheit und Freiheit benötigen die Beschäftigten im Rahmen von Informations- und Wissensaustauschprozessen, damit sich die nötige Kreativität für die Entwicklung und Verfolgung von Innovationsprozessen im Unternehmen entfalten kann?

3.3.2 Falldefinition

Aufgrund der Formulierung der Kernfragen, die auf die Beschaffenheit des Partizipationsregimes im Unternehmen einerseits und dem Umgang mit Wissen im Unternehmen andererseits fokussieren, ergibt sich als zu betrachtendes Objekt das Unternehmen als Ganzes. Folglich werden die zu untersuchenden Unternehmen als einzelne Fälle definiert.

Die kennzeichnenden Eigenschaften eines Falles werden durch Interviews mit den maßgeblichen Akteuren in den Unternehmen ermittelt. Aus den theoretischen Vorüberlegungen (vgl. Kapitel 2) und aufgrund der empirischen Ergebnisse aus den ersten beiden Erhebungsphasen werden die folgenden charakteristischen Akteure im Wirkungsgefüge Partizipation, Wissensmanagement und Innovation identifiziert:

- ◆ die Unternehmens-/Geschäftsleitung,

- ◆ der Betriebsrat oder eine andere Arbeitnehmer/-innenvertretung und
- ◆ Beschäftigte, die mit der Erzeugung, Verarbeitung und Verbreitung von Wissen im Unternehmen befasst sind, das auf die Schaffung von Innovationen im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse gerichtet ist.

3.3.3 *Methodische Vorgehensweise*

Die oben dargelegten forschungsleitenden Fragen wurden mit Hilfe leitfadengestützter Interviews untersucht. Ein großer Vorteil dieser Interviewform liegt darin, dass die Sichtweisen der befragten Personen aufgrund der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen (vgl. Flick 2007:194; vgl. auch Schnell, Hill & Esser 1999:355). Auf diese Weise wird dem Postulat qualitativer Sozialforschung nach Offenheit Rechnung getragen, wonach die „...theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt wird, bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat“ (Hoffmann-Riem 1980:343). Damit bezieht sich die Offenheit der Forschung sowohl auf die Untersuchungspersonen und ihre individuellen Einstellungen als auch auf die Untersuchungssituation und die verwendeten Methoden, was im allgemeinen als „...Anpassungsfähigkeit des methodischen Instrumentariums an das Untersuchungsobjekt und die Situation, nicht umgekehrt“ (Lamnek 1995a:22; vgl. auch Flick 2007:27) bezeichnet wird. Dies impliziert für die Forscher/-innen gleichzeitig, dass sie während des Forschungsprozesses offen für neue Entwicklungen und Dimensionen bezüglich ihres Forschungsgegenstandes sind. Denn „...Ziel der Forschung ist dabei weniger, Bekanntes [...] zu überprüfen, als Neues zu entdecken und empirisch begründete Theorien zu entwickeln“ (Flick 2007:27). Aufgrund der offenen Gesprächssituation im Rahmen leitfadengestützter Interviews erhalten die Befragten – im Gegensatz zu standardisierten Interviews, die der positivistischen Methodologie der Sozialforschung folgen – die Möglichkeit, eigene Themen und Sichtweisen in das Interview einzuführen und den Interviewer/-innen neue Problemkreise in Bezug auf den Forschungsgegenstand zu eröffnen, die sie vor Beginn der Untersuchung nicht bedacht haben. Nach Blumer ist die qualitative Sozialforschung

„...per definitionem eine flexible Vorgehensweise, bei der der Forscher von einer Forschungslinie auf eine andere überwechselt, neue Punkte zur Beobachtung im Verlauf der Untersuchung dazunimmt, sich in neuen Richtungen bewegt, an die vorher gar nicht gedacht wurde, und schließlich seine Definition dessen, was relevante Daten sind, im gleichen Maße wie man neue Erkenntnisse und ein besseres Verständnis gewinnt, verändert. [...] es bedeutet, daß der Blickwinkel zunächst weit ist, aber im Verlauf der Untersuchung fortschreitend zugespitzt wird“ (Blumer 1979:54).

Ein weiterer wichtiger Aspekt qualitativer Forschung, der in der hier vorgestellten Studie für die Verwendung leitfadengestützter Interviews spricht, ist der Aspekt der Perspektivenvielschichtigkeit. Dies bedeutet, dass im Forschungsprozess die unterschiedlichen Perspektiven seitens der Befragten auf den Forschungsgegenstand berücksichtigt werden: „Qualitative Forschung berücksichtigt, dass die auf den Gegenstand bezogenen Sicht- und Handlungsweisen im Feld sich schon deshalb unterscheiden, weil damit unterschiedliche subjektive Perspektiven und soziale Hintergründe verknüpft sind“ (Flick 2007:29). Im Rahmen der vorliegenden Studie ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung, da hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen in Unternehmen die Sichtweisen verschiedener Akteure und Akteursgruppen zu berücksichtigen sind. Dabei handelt es sich zum einen um die Unternehmens-/Geschäftsleitung, die mit Hilfe von Wissensmanagement (WM-)Maßnahmen Innovationsprozesse im Bereich der Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse anstoßen oder effizienter gestalten möchte, um den Betriebsrat oder eine andere Form der Interessenvertretung seitens der Beschäftigten, dessen/deren Mitbestimmungsrechte bei vielen WM-Maßnahmen, wie z. B. der Erstellung von Expertendatenbanken, der Umsetzung eines betrieblichen Vorschlagswesens oder der Einrichtung von betrieblichen Arbeitsgruppen, wie z. B. Qualitätszirkeln, beachtet werden müssen sowie um die Beschäftigten selbst, die ihr persönliches Wissen mit anderen Personen teilen sollen. Die aus dieser Konstellation resultierenden Sichtweisen auf WM-Prozesse und ihre Auswirkungen auf die Umsetzung eines abteilungs- und hierarchieebenenübergreifenden Informations- und Wissensaustausches im Unternehmen zu untersuchen, ist eines der Hauptanliegen der Studie.

3.3.4 Durchführung der Interviews

Im Folgenden wird das konkrete methodische Vorgehen bei der Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner/-innen sowie bei der Durchführung der Interviews beschrieben. Weiterhin wird die Auswertungsmethode des offenen Kodierens dargestellt, mit deren Hilfe die einzelnen Fallinterpretationen sowie die zusammenfassende Darstellung der zentralen Ergebnisse erstellt werden.

3.3.4.1 Auswahl der Unternehmen und Interviewpartner/-innen

Die Kriterien für die Auswahl der Unternehmen im Rahmen der Fallstudien leiten sich aus der Fragestellung (vgl. Kapitel 3.3.1) sowie aus der Falldefinition (vgl. Kapitel 3.3.2) ab. Es handelt sich dabei um:

- ◆ die Existenz eines Betriebsrates oder einer anderen Form der Interessenvertretung seitens der Beschäftigten im Unternehmen (ja/nein),
- ◆ den Innovationserfolg (speziell im Bereich der Produkte und/oder Dienstleistungen, operationalisiert als Umsatzanteil von Produkt- und/oder

Dienstleistungsinnovationen am Umsatz des Geschäftsjahres 2005, vgl. Unternehmensbefragung)

- ◆ die Beteiligungsorientierung der Unternehmen (nach der Klassifizierung von Unternehmenstypen, vgl. Betriebsratsbefragung) sowie
- ◆ die Wissensmanagement (WM-)Aktivitäten (nach der Klassifizierung des WM-Erfolges von Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Indexwerte zum Umgang mit und zur Durchlässigkeit von Wissen im Unternehmen, vgl. Betriebsratsbefragung).

Die Ergebnisse der ersten beiden empirischen Erhebungsschritte zeigen, dass sich direkte und indirekte Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten im Unternehmen positiv auf den Innovationserfolg von Unternehmen im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse sowie auf den Erfolg von Wissensmanagement (WM-)Aktivitäten auswirken. Darüber hinaus verweisen die Ergebnisse des zweiten empirischen Erhebungsschrittes (Betriebsratsbefragung) zusätzlich auf die Bedeutung der organisationalen Einbettung von WM-Prozessen in die unternehmensinternen Abläufe und Strukturen und auf den Wert eines intensiven Kooperationsverhältnisses zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat für den WM-Erfolg.

Wie die Ergebnisse des ersten empirischen Erhebungsschrittes zeigen (Unternehmensbefragung), besitzt auch die Unternehmensgröße einen Einfluss auf den Innovationserfolg. Aus diesem Grund wird sie ebenfalls als Kriterium für die Auswahl der Unternehmen im Rahmen der Fallstudien herangezogen.

- ◆ Unternehmensgröße (in Anlehnung an die Kriterien der EU-Definition von 2003 mit Gültigkeit seit dem 01.01.2005 für kleine, mittelgroße und große Unternehmen)

Anhand der fünf Kriterien werden elf Unternehmen mit unterschiedlicher Beteiligungsorientierung, variierenden Innovationserfolgen bezüglich der Produkte und/oder Dienstleistungen, unterschiedlichen Kategorisierungen hinsichtlich des WM-Erfolges, des unternehmensinternen Umgangs mit und der Durchlässigkeit von Wissen, verschiedener Größe sowie mit und ohne Interessenvertretung in Form eines Betriebsrates oder einer anderen Form der Interessenvertretung seitens der Beschäftigten ausgewählt. In Tabelle 3-11 ist die Auswahl der Fallstudienbetriebe nach ihrer Branche und Größe dargestellt.

Tabelle 3-11: Auswahl der Fallstudienbetriebe nach Branche und Größe

Unternehmenskürzel	Branche	Anzahl der Beschäftigten			
		10 – 49 (kleines Unternehmen)	50 – 249 (mittelgroßes Unternehmen)	250 – 499 (Großunternehmen)	≥ 500 (Großunternehmen)
A	Modell-, Formen-, Vorrichtungsbau	x			
B	Elektrotechnik				x
C	Maschinenbau	x			
D	Druckgewerbe		x		
E	Sozialdienstleister			x	
F	Energieversorger			x	
G	chemische Industrie				x
H	unternehmens- bezogene Dienstleistung		x		
I	Maschinenbau		x		
K	Elektrotechnik		x		
L	Gesundheitswesen			x	

Anmerkung: Definition der Unternehmensgröße nach EU-Kommission (2003) mit Gültigkeit seit 01.01.2005 ohne Berücksichtigung des Umsatzes/der Bilanzsumme und einer möglichen Konzernzugehörigkeit

Es werden insgesamt fünf Großunternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten untersucht, wovon zwei Unternehmen mehr als 500 Mitarbeiter/-innen beschäftigen, zudem vier mittelgroße Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 50 bis 249 Personen sowie zwei kleine Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 10 und 49 Mitarbeiter/-innen. Die Unternehmen stammen aus dem industriellen Sektor, dem gewerblich-technischen Bereich sowie aus dem Dienstleistungsbereich, wobei die Unternehmen aus dem industriellen Sektor zahlenmäßig überwiegen.

Die Unterscheidung der einzelnen Unternehmen hinsichtlich der weiteren Kriterien zur Auswahl der Fallstudienbetriebe ist in Tabelle 3-12 dargestellt.

Tabelle 3-12: Unterscheidung der Fallstudienbetriebe nach weiteren Kriterien der Fallauswahl

Unternehmenskürzel	Umsatzanteil von Produkt-/Dienstleistungeninnovationen (2005) in %	Kostenreduktion pro Stück/Vorgang durch Prozessinnovationen (2005) in %	Indexwerte Unternehmensbefragung (0 = sehr schlecht; 5 = sehr gut)		Indexwerte Betriebsratsbefragung (1 = sehr schlecht; 5 = sehr gut)			
			partizipative Arbeitsgestaltung	beteiligungsorientiertes Wissensmanagement	Umgang mit Wissen	Durchlässigkeit von Wissen	Handlungs- und Entscheidungsspielräume	Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat o.ä. und Geschäftsleitung
Partizipation hoch; Innovationserfolg hoch; Betriebsrat o.ä. vorhanden								
A	50,0	5,0	k.A.	k.A.	2,86	3,38	2,20	3,71
B	30,0	10,0	3,38	3,35	3,00	4,13	4,20	3,86
F	k.A.	0,0	k.A.	k.A.	4,29	3,88	4,60	4,43
G	20,0	7,5	4,13	3,96	3,29	3,13	3,20	4,14
K	30,0	10,0	2,08	3,48	2,14	4,13	3,80	4,00
Partizipation hoch; Innovationserfolg niedrig; Betriebsrat o.ä. vorhanden								
C	0,0	3,0	0,85	2,75	3,00	2,25	3,75	4,29
D	10,0	0,0	2,78	2,85	3,43	3,63	3,20	4,00
E	5,0	0,0	4,13	4,00	3,43	3,38	3,60	3,43
Partizipation niedrig; Innovationserfolg hoch; Betriebsrat o.ä. vorhanden								
L	100,0	10,0	1,85	2,20	3,00	2,38	2,20	2,33
Partizipation niedrig; Innovationserfolg hoch; kein Betriebsrat o.ä. vorhanden								
H	30,0	k.A.	0,56	k.A.	--	--	--	--
Partizipation hoch; Innovationserfolg hoch; kein Betriebsrat o.ä. vorhanden								
I	60,0	15,0	3,30	3,17	--	--	--	--

Anmerkung: k.A.: keine Angabe; o.ä.: oder ähnliches

In die Fallauswahl werden neun Unternehmen einbezogen, in denen ein Betriebsrat oder eine andere Form der Interessenvertretung seitens der Beschäftigten existiert. Darüber hinaus sind fünf Unternehmen vertreten, deren Beteiligungsorientierung – nach der Klassifizierung von Unternehmenstypen im Rahmen der Betriebsratsbefragung – und Innovationserfolg im Bereich der Produkte und/oder Dienstleistungen als hoch eingestuft wird. Eine Ausnahme bildet das Unternehmen F. Zu diesem Unternehmen liegen keine Angaben zum Erfolg von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen vor. Es wird dennoch ausgewählt, da es in den Indices zum Umgang mit Wissen, zur Durchlässigkeit von Wissen, zur Kooperationsintensität zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung sowie zu den Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten im Unternehmen durchweg sehr hohe Werte erzielt. Darüber hinaus zeichnen sich diese Unternehmen – mit Ausnahme des Unternehmens A – nach der Klassifizierung des WM-Erfolges im Rahmen der Betriebsratsbefragung durch erfolgreiche WM-Prozesse aus.

Weiterhin werden drei Unternehmen ausgewählt, deren Beteiligungsorientierung nach der Klassifizierung von Unternehmenstypen im Rahmen der Betriebsratsbefragung als hoch gilt, während ihr Innovationserfolg im Bereich der Produkte und/oder Dienstleistungen mit einem Umsatzanteil von maximal 10% im Geschäftsjahr 2005 als niedrig eingestuft wird. Der Erfolg von WM-Prozessen ist in diesen drei Unternehmen nach der Klassifizierung im Rahmen der Betriebsratsbefragung jedoch als hoch zu betrachten.

Schließlich wird ein Unternehmen in die Fallauswahl einbezogen, dessen Beteiligungsorientierung nach der Klassifizierung von Unternehmenstypen im Rahmen der Betriebsratsbefragung als niedrig gilt, dessen Angaben zum Erfolg von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen – gemessen am Umsatzanteil im Geschäftsjahr 2005 – mit 100% aber besonders ins Auge sticht. Der WM-Erfolg dieses Unternehmens wird nach der Klassifizierung im Rahmen der Betriebsratsbefragung als niedrig eingestuft.

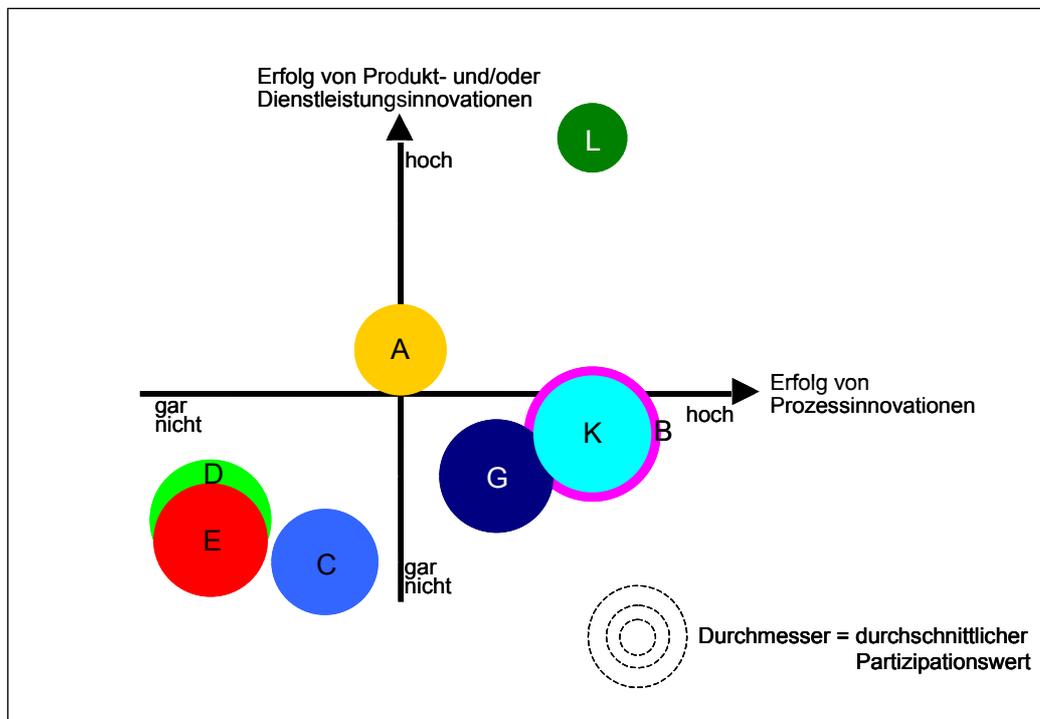
Da für die beiden Unternehmen ohne Betriebsrat oder einer anderen Form der Interessenvertretung seitens der Beschäftigten keine Angaben zur Klassifizierung der Beteiligungsorientierung aus der Betriebsratsbefragung vorliegen, werden hier die Indexwerte zur partizipativen Arbeitsgestaltung und zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement aus der Unternehmensbefragung herangezogen. Während Unternehmen H hier mit einem Indexwert von 0,56 als wenig beteiligungsorientiert eingestuft wird, erscheint Unternehmen I mit einem Indexwert von 3,3 als relativ stark beteiligungsorientiert. Beide Unternehmen weisen hinsichtlich des Erfolges von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen mit einem Umsatzanteil von mindestens 30% im Geschäftsjahr 2005 sehr hohe Werte auf. Da für beide Unternehmen keine Angaben im Rahmen der Betriebsratsbefragung zur Klassifizierung hinsichtlich des

WM-Erfolges vorliegen, wird auch hier auf die Werte des entsprechenden Indexes aus der Unternehmensbefragung zurückgegriffen. Während Unternehmen I hier mit einem Indexwert von 3,17 Hinweise auf die erfolgreiche Umsetzung von WM-Prozessen liefert, gibt es diesbezüglich seitens Unternehmen H keine Angaben.

In Abbildung 3-17 sind die charakteristischen Werte der Fallstudienbetriebe hinsichtlich ihres Innovationserfolges in den Bereichen Produkte/Dienstleistungen und Prozesse sowie hinsichtlich ihrer durchschnittlichen Beteiligungsorientierung dargestellt. Die durchschnittliche Beteiligungsorientierung wird dabei als arithmetisches Mittel aus den vier Indexwerten zum Umgang mit Wissen im Unternehmen, zur Durchlässigkeit von Wissen im Unternehmen, zur Kooperationsintensität zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmens-/Geschäftsleitung sowie zu den Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten berechnet (vgl. Tabelle 3-12). Unternehmen, für die nicht alle Werte vorliegen (dabei handelt es sich um die Unternehmen F, H und I), werden in der Abbildung nicht berücksichtigt.

Abbildung 3-17 beinhaltet bewusst keine konkreten Werte – diese sind der Tabelle 3-12 zu entnehmen – da sie lediglich einen visuellen Eindruck von den charakteristischen Eigenschaften der in die Fallauswahl aufgenommenen Unternehmen vermitteln soll.

Abbildung 3-17: Graphische Darstellung charakteristischer Werte der Fallstudienbetriebe – Innovationserfolg im Bereich der Produkte/Dienstleistungen und Prozesse sowie durchschnittliche Beteiligungsorientierung



Anmerkung: Innovationserfolg von Produkten/Dienstleistungen gemessen am Umsatzanteil von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen im Geschäftsjahr 2005; Innovationserfolg von Prozessen gemessen an der Kostenreduktion pro Stück/Vorgang aufgrund von Prozessinnovationen im Geschäftsjahr 2005; durchschnittlicher Partizipationswert: arithmetisches Mittel der Indexwerte zum Umgang mit Wissen im Unternehmen, zur Durchlässigkeit von Wissen im Unternehmen, zur Kooperationsintensität zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung, zu Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten

Nachdem die Auswahl der in den Fallstudien zu untersuchenden Betriebe abgeschlossen war, wurden zunächst die Unternehmens-/Geschäftsleitung und die Betriebsräte bzw. Mitglieder anderer Interessenvertretungsformen seitens der Beschäftigten – soweit vorhanden – angesprochen und um einen Interviewtermin gebeten. Die Auswahl von Mitgliedern dieser beiden Akteursgruppen ergibt sich aus der in Kapitel 3.3.2 dargelegten Falldefinition. Demnach sind die für das Wirkungsgefüge Partizipation, Wissensmanagement und Innovation charakteristischen Akteure die Geschäftsleitung, der Betriebsrat o.ä. und Beschäftigte, die mit der Erzeugung, Verarbeitung und Verbreitung von Wissen im Unternehmen befasst sind, das auf die Schaffung von Innovationen im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse gerichtet ist. Die Auswahl der zu befragenden Beschäftigten wurde dabei nicht vorab festgelegt. Sie geschah im Rahmen eines schrittweisen Vorgehens im Verlauf des Forschungsprozesses und orientierte sich am „Theoretical Sampling“, das von

B.G. Glaser und A.L. Strauss (1967) entwickelt wurde. Die Vorgehensweise dabei beschreiben die Autoren wie folgt:

„Theoretical Sampling is the process of collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes, and analyzes his data and decides what data to collect next and where to find them, in order to develop his theory as it emerges. This process of data collection is controlled by the emerging theory“ (Glaser & Strauss 1967:45).

Beim Theoretical Sampling werden die Entscheidungen über die Auswahl und die Zusammensetzung des empirischen Materials – im Gegensatz zum positivistischen Forschungsparadigma, in dem die Samplestruktur vor der Datenerhebung festgelegt wird – parallel zum Prozess der Datenerhebung und -auswertung gefällt. Glaser und Strauss entwickelten diese Methode der Daten- bzw. Fallauswahl im Rahmen der Diskussionen um die „Grounded Theory“, worunter eine gegenstandsverankerte Theorie zu verstehen ist, die induktiv aus der Untersuchung jener sozialen Phänomene abgeleitet wird, die sie abbildet (vgl. Strauss & Corbin 1996:7) und in der nicht nur die Daten- und Fallauswahl in einer wechselseitigen Beziehung zur Datenauswertung stehen, sondern auch die Theoriebildung. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, viele verschiedene Konzepte einschließlich ihrer Bezüge untereinander zu erarbeiten (vgl. Glaser & Strauss 1967; Glaser & Strauss 1979). Kleining bemerkt diesbezüglich: „Eine qualitative, d. h. strukturaufzeigende Analyse ist unfertig und nahezu beliebig, wenn sie nicht alle vorhandenen, maximal unterschiedlichen Daten als strukturell zusammengehörig aufzeigen kann“ (Kleining 1982:238).

Die Vorgehensweise qualitativer Sozialforschung im Rahmen der Grounded Theory unterscheidet sich somit grundlegend von der Vorgehensweise im quantitativen Paradigma der Sozialforschung, dessen Grundlage der Positivismus bildet. Daraus resultieren auch unterschiedliche Vorgehensweisen zur Geltungsbegründung in qualitativer und quantitativer Sozialforschung. Ein Überblick hinsichtlich dieser Diskussion ist bei Flick (2007:487ff.) und bei Lamnek (1995a:152ff.) zu finden. Ebenso unterscheidet sich das Konzept der Repräsentativität in beiden Forschungsrichtungen: Während Repräsentativität in der quantitativen Methodologie im Zusammenhang mit der Stichprobengewinnung eine entscheidende Rolle spielt, ist ihre Bedeutung in der qualitativen Sozialforschung eine andere. Hier geht es nicht darum, generalisierende Aussagen gemäß dem normativen Paradigma auf der Grundlage von Zufallsstichproben zu treffen. Statt dessen wird der Fall, in der hier vorliegenden Studie ein Unternehmen, zum Ausgangspunkt der Untersuchung. Der Fall bzw. das Unternehmen wird in seiner Eigenlogik rekonstruiert, wobei alle weiteren theoretischen Überlegungen immer auf den Fall bezogen bleiben. Durch den kontrastierenden Vergleich möglichst vieler verschiedener Fallgruppen bzw. durch den Vergleich ähnlicher Fälle ist es schließlich möglich,

Typisierungen vorzunehmen, aus denen heraus eine Theorie entwickelt werden kann, die dem untersuchten Gegenstand gerecht wird und ihn erhellt (vgl. dazu Flick 2007:158ff.; Lamnek 1995b:92f.; Strauss 1991:35ff.).

Die zum Wirkungsgefüge Partizipation, Wissensmanagement und Innovation zu befragenden Personen werden also nach konkret-inhaltlichen anstelle von abstrakt-methodologischen Kriterien ausgesucht. Dabei orientiert sich die Auswahl der neben den charakteristischen Akteuren zu befragenden Personen an dem zu erwartenden Gehalt an „Neuem“, den sie zu der sich entwickelnden Theorie beitragen können. Dies entspricht der Forderung des Theoretical Samplings, die sich entwickelnde Theorie durch das stete Hinzuziehen weiterer relevanter Personen oder Personengruppen anzureichern. Die Einbeziehung weiterer Personen bzw. Personengruppen in die Untersuchung wird erst dann beendet, wenn eine theoretische Sättigung der Kategorien erreicht ist. Unter einer Kategorie versteht man dabei inhaltlich ähnliche, beobachtete Phänomene oder Aussagen seitens der befragten Personen (vgl. Strauss & Corbin 1996:44f.).

„The criterion for judging when to stop sampling the different groups pertinent to a category is the category's theoretical saturation. Saturation means that no additional data are being found whereby the sociologist can develop properties of the category“ (Glaser & Strauss 1967:61).

Auf diese Weise wird zugleich sichergestellt, dass der Forschungsgegenstand von allen möglichen Seiten betrachtet wird, wobei eine möglichst große strukturelle Unterschiedlichkeit der Informationen über den Forschungsgegenstand gewährleistet sein muss (vgl. Glaser & Strauss 1979:96ff.). Kleining spricht in diesem Zusammenhang von der „maximalen strukturellen Variation der Perspektiven“ (Kleining 1982:234).

Wie bereits in Kapitel 3.3.2 dargelegt, gibt es hinsichtlich des Wirkungsgefüges Partizipation, Wissensmanagement und Innovation drei charakteristische Akteursgruppen. Ihre jeweils spezifischen Sichtweisen auf die Aspekte des Wirkungsgefüges können mit Hilfe des Theoretical Samplings, das nach dem Prinzip der maximalen Kontrastierung der Perspektive durchgeführt wird, herausgearbeitet werden.

In den Monaten Februar bis Mai 2007 wurden 24 Interviews mit insgesamt 30 Personen durchgeführt (vgl. Tabelle 3-13). Die Interviewpartner/-innen setzten sich aus Mitgliedern der Unternehmens-/Geschäftsleitung, Mitgliedern des Betriebsrates (soweit ein solcher oder eine andere Form der Interessenvertretung der Beschäftigten im Unternehmen vorhanden war) und Beschäftigten, die mit der Erzeugung, Verarbeitung und Verbreitung von Wissen im Unternehmen befasst sind, das auf die Schaffung von Innovationen im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse gerichtet ist, zusammen. Zu der

letztgenannten Akteursgruppe gehören hauptsächlich Führungskräfte, die speziell mit der Organisation von Wissensmanagementaktivitäten betraut oder im Bereich der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements tätig sind. Da gerade in kleinen und mittelgroßen Unternehmen viele der befragten Betriebsratsmitglieder und Mitglieder anderer Interessenvertretungsorgane nicht von der Arbeit freigestellt sind, konnte im Rahmen dieser Interviews auch die Perspektive von Beschäftigten aus den unteren Hierarchieebenen berücksichtigt werden.

Unter den befragten Personen befinden sich sieben Frauen und 23 Männer. Die Dauer der Interviews betrug im Durchschnitt 90 Minuten. Bis auf die Befragten in Unternehmen F erklärten sich alle Interviewpartner/-innen damit einverstanden, dass die Gespräche aufgezeichnet und im Anschluss wörtlich transkribiert wurden. Diese Arbeit wurde von einem Schreibbüro übernommen. Allen interviewten Personen wurde die Anonymität im Umgang mit den erhobenen Daten und den erstellten Interviewtranskripten zugesichert.

In Tabelle 3-13 sind alle geführten Interviews in einer Übersicht zusammengestellt. Die Kürzel kennzeichnen dabei Unternehmen, Akteursgruppen, Interviews und Interviewer/-innen und sollen die Herkunft der in der Ergebnisdarstellung verwendeten Zitate für den/die Leser/-in nachvollziehbar machen. Die Interviews wurden jeweils gemeinsam von zwei Interviewer/-innen durchgeführt, um die Validität und Reliabilität der Datenerhebung sicherzustellen.

Tabelle 3-13: Übersicht über die geführten Interviews

Unternehmenskürzel	Interviewpartner/-innen	Kürzel	Interviewer/-innen
A	Geschäftsleitung Betriebsrat	GF BR	A, B A, B
B	Geschäftsleitung Betriebsrat Führungskraft Wissensmanagement	GF BR1, BR2 WM	A, C A, C A, C
C	Geschäftsleitung Betriebsrat	GF BR	A, C A, C
D	Führungskraft Produktentwicklung Führungskraft Organisationsentwicklung Betriebsrat	MA OE BR	A, C A, C A, C
E	Führungskraft Qualitätsmanagement Betriebsrat	QM BR1, BR2	A, C A, C
F	Führungskraft Projektleitung Betriebsrat	PL BR	A, C A, C
G	Führungskraft Wissensmanagement Führungskraft Vorschlagswesen Betriebsrat	WM1 WM2 VW BR	A, C A, C B, C
H	Geschäftsleitung Mitarbeiter/-in	GF MA	A, B B, C
I	Führungskraft Organisationsentwicklung	OE	B, C
K	Geschäftsleitung Betriebsrat	GF BR1, BR2	B, C B, C
L	Geschäftsleitung Betriebsrat	GF BR1, BR2, BR3	A, C A, C

In vier Unternehmen (A; C; D; K) konnten durch einen Rundgang durch die Produktionshallen weitere Eindrücke gesammelt werden.

3.3.4.2 Interviewleitfaden und Interviewsituation

Bei den Interviews handelt es sich um teilstrukturierte Interviews mit fünf offenen Leitfragen, die sich auf aktuelle Innovationen im Bereich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, auf die konkreten Anstöße für diese Innovationen, auf den Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen, auf die Einbindung der Beschäftigten in Innovationsprozesse sowie auf die Einbindung des Betriebsrates oder einer anderen Form der Interessenvertretung der Beschäftigten in Innovations- und Wissensmanagementprozesse beziehen (vgl. Anhang C, Interviewleitfaden). Die Leitfragen dienen dazu, den Befragten einen Grundreiz zu präsentieren, auf den sie mit möglichst ausführlichen Erzählungen reagieren sollen.

Zur Einstimmung in die Interviewsituation werden alle befragten Personen über die Zielsetzung des Interviews informiert, nämlich nähere Angaben zur Entstehung von Innovationen im Unternehmen zu erhalten. Außerdem werden sie darauf hingewiesen, dass sich der Innovationsbegriff sowohl auf Produkte als auch auf Dienstleistungen und unternehmensinterne Prozesse bezieht und dass er darüber hinaus nicht nur Basisinnovationen, sondern auch Verbesserungsinnovationen umfasst. Diese Ausführungen dienen dazu, dass Interview thematisch einzugrenzen und dennoch genügend Raum für die Erzählung der Interviewpartner/-innen zu lassen, die mit der Frage nach den aktuellen Innovationen im Unternehmen angestoßen wird. Da alle Interviewpartner/-innen zu dieser konkreten Frage etwas sagen konnten, wurde mit dieser Vorgehensweise das Eis in der Interviewsituation gebrochen. Im Verlauf des sich anschließenden Gespräches verhielten sich die Interviewer/-innen anregend-passiv, um den Redefluss der interviewten Personen nicht zu unterbrechen und ihnen die Steuerung des Interviews zu überlassen (vgl. Lamnek 1995b:69f.).

Die Interviews werden am Arbeitsplatz der befragten Personen durchgeführt. Damit soll eine möglichst natürliche Gesprächssituation geschaffen werden, in der sich die Befragten als Expert/-innen fühlen und die Interviewer/-innen an ihrem Wissen teilhaben lassen (vgl. Lamnek 1995b:65ff.). Um die Offenheit der Interviews nicht zu stören und den interviewten Personen Gelegenheit zu bieten, die Besonderheiten der jeweiligen betrieblichen Situation zu erläutern, besitzt der Leitfaden keinen bindenden Charakter. So orientiert sich zum Beispiel die Reihenfolge der im Interview anzusprechenden Themen an den vorherigen Äußerungen der Befragten, was zur Folge hat, dass die Interviewsituation eher einem natürlichen, sich sukzessiv entwickelnden Gespräch als einer Frage-Antwort-Situation gleicht.

3.3.5 Vorgehen bei der Interviewauswertung

Nach der wörtlichen Transkription der Tonbandaufzeichnung jedes Interviews beginnt die Phase des Kodierens, in der „...die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und auf neue Art zusammengesetzt werden. Es ist der zentrale Pro-

zeß, durch den aus den Daten Theorien entwickelt werden“ (Strauss & Corbin 1996:39). Dazu wurde im ersten Schritt jedes Interview mit dem Verfahren des „offenen Kodierens“ analysiert. Dabei wurden die einzelnen Interviews daraufhin untersucht, welche Aspekte im Zusammenhang mit Innovationstätigkeiten, den Anstößen für Innovationstätigkeiten, der Beteiligung von Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung und der Entwicklung von Innovationen oder hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen von den Befragten zur Sprache gebracht wurden. Die entsprechenden Interviewstellen werden anschließend kategorisiert, d. h. sie werden miteinander verglichen und zu Gruppen bzw. Kategorien zusammengefasst. Eine ausführliche Darstellung des offenen Kodierens sowie einen Überblick über die verschiedenen Kodierverfahren, die im Rahmen der Grounded Theory angewandt werden können, ist bei Strauss und Corbin (1996:43ff.) sowie bei Strauss (1991:94ff.) nachzulesen.

Im zweiten Schritt wurden die Kategorien und die thematischen Bereiche, auf die sich die Befragten in den einzelnen Interviews bezogen, miteinander verglichen und strukturiert. Diese aus den ersten Interviews entwickelte Struktur wurde der Analyse aller weiteren Interviews zugrunde gelegt und kontinuierlich weiterentwickelt. Gleichzeitig wurden im Rahmen des Theoretical Samplings entsprechend der in den Interviews angesprochenen Themenbereiche weitere Personen innerhalb der befragten Unternehmen gesucht, die zusätzliche Aussagen zu den bereits aufgedeckten Kategorien machen konnten oder neue Aspekte in Bezug auf das Wirkungsgefüge Partizipation, Wissensmanagement und Innovation ans Tageslicht bringen konnten. Auf diese Art ist es möglich, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmen aufzudecken.

Um einen Überblick über die unternehmensspezifischen Aussagen zu erhalten, wurde eine Themenmatrix erstellt. Hier wurden neben dem thematischen Gehalt eines jeden Interviews auch die unterschiedlichen Äußerungen der Befragten zu den einzelnen Themen dargestellt. Auf dieser Grundlage konnten schließlich für die verschiedenen Unternehmen typische Aussagen zu den Themenbereichen des Wirkungsgefüges eruiert werden. Im Anschluss daran wurden ähnliche Kategorien in den verschiedenen Unternehmen miteinander verglichen, so dass sich letztendlich Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen hinsichtlich des Wirkungsgefüges Partizipation, Wissensmanagement und Innovation aufzeigen und erklären lassen (vgl. zu dieser Vorgehensweise auch Flick 2007:407).

Wie bei der Datenerhebung arbeiteten die Interviewer/-innen auch bei der Datenauswertung zusammen, um deren Validität und Reliabilität sicherzustellen. Sowohl die Kodierung der Interviews als auch die Kategorienbildung wurden regelmäßig untereinander abgestimmt und diskutiert.

3.3.6 Fallinterpretationen

Im Folgenden werden die Kernaussagen der verschiedenen Interviewpartner/-innen in den einzelnen Unternehmen zu den Aspekten

- ◆ Art der (umgesetzten) Innovationen,
- ◆ Anstöße für Innovationen,
- ◆ Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung,
- ◆ Führungsverhalten,
- ◆ Unternehmenskultur und
- ◆ Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen

zusammengefasst und fallbezogen dargestellt. Die einzelnen Fallinterpretationen dienen dazu, das jeweils unternehmensspezifische Wirkungsgefüge Partizipation, Wissensmanagement und Innovation zu beschreiben und unternehmensbezogen möglicherweise vorhandene Wechselwirkungen zwischen diesen Aspekten herauszuarbeiten. Eine weitergehende Fallinterpretation, in der auch speziell auf die Kooperationsintensität zwischen dem Betriebsrat o.ä. und der Unternehmens-/Geschäftsleitung eingegangen wird, ist bei Klippert, Potzner & Wölk (2007b) nachzulesen.

Um die Anonymität der einzelnen Unternehmen und Interviewpartner/-innen zu gewährleisten, wird im Zusammenhang mit den Interviewpartner/-innen im Folgenden nicht mehr zwischen der männlichen und weiblichen Form von Substantiven unterschieden, d. h. es wird durchgehend die männliche Form verwandt, auch wenn auf die Aussagen weiblicher Interviewpartner Bezug genommen wird.

3.3.6.1 Fallbeschreibung A: Modell-, Formen- und Vorrichtungsbau

Das Unternehmen ist hauptsächlich als Zulieferer für die Automobilindustrie tätig. Es fertigt nur wenige Standardprodukte in Kleinserie und fungiert vor allem als Einzelauftragsfertiger, der seine Produkte in enger Abstimmung mit den Kunden herstellt. Das Produktportfolio besteht aus der Herstellung von Musterteilen, Prototypenwerkzeugen und Schaumkontrollformen sowie in der Anwendung verschiedener Spritztechniken zur Herstellung von Kunststoffformen. Dazu gehört auch die Anfertigung von Belederungs- und Beschichtungsmodellen mit Hilfe des In Mould Graining-Verfahrens, das die Aufbringung einer lederähnlichen Narbenstruktur auf Kunststoffformen ermöglicht. In diesem Bereich hat das Unternehmen eine spezielle Kunststoffbeschichtung für Kunststoffformen entwickelt, die als Produktinnovation sehr erfolg-

reich ist und im Jahr 2005 mit einem Anteil von 50% zum Umsatz beigetragen hat (vgl. Angaben zum Umsatzanteil von Produkt-/Dienstleistungsinnovationen im Jahr 2005 im Unternehmensfragebogen, Tabelle 3-12, Seite 91).

Der in den 1960er Jahren als Familienunternehmen gegründete Modellbaubetrieb beschäftigt zum Befragungszeitpunkt 40 Personen. Die wirtschaftliche Situation ist angespannt. Das Unternehmen verzeichnet seit fünf Jahren keine Gewinne. Für das Jahr 2007 berichtet die Geschäftsleitung jedoch von einem positiven Trend, den sie sowohl auf das Geschäft mit der Produktinnovation als auch auf den Erfolg der im Jahr 2002 vorgenommenen Umstrukturierungsmaßnahmen zurückführt. Damals wurde das Geschäftsfeld des Handwerksbetriebes in einer akuten wirtschaftlichen Krise auf den Formen- und Vorrichtungsbau ausgedehnt und es erfolgten interne Re-Organisationsmaßnahmen, deren Auswirkungen der Geschäftsführer als „...*Schritt vom Handwerksbetrieb zum Industriebetrieb*“ [GF, 01-A, Absatz 64] beschreibt. Zu den damals begonnenen Prozessinnovationen zählt die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001, der Aufbau einer Vertriebsabteilung sowie der Bereiche Montage und Fräserei und die Integration des Finanz- und Rechnungswesens. Zudem wurde mit der Einführung von Projekt- und Gruppenarbeit die Arbeitsorganisation im Unternehmen umgestellt, was zu einer Veränderung in den Aufgabenbereichen der einzelnen Beschäftigten geführt hat. Diese übernehmen heute mehr Aufgaben als früher und haben größere Verantwortungsbereiche zugewiesen bekommen.

Während die im Unternehmen erfolgten Prozessinnovationen hauptsächlich als Reaktion auf externe Faktoren, wie veränderte Marktbedingungen, und – dies gilt speziell für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems – auf Druck der Kunden vorgenommen wurden, kam der Anstoß zur Entwicklung der oben angesprochenen Produktinnovation unternehmensintern von Seiten der Beschäftigten. Diese haben sich in der Krisensituation ebenfalls Gedanken darüber gemacht, wie mit Hilfe neuer Materialmischungen und Fertigungsmethoden die Arbeitsprozesse im Unternehmen schneller und kostengünstiger gestaltet werden können. Die Entwicklung der speziellen Kunststoffbeschichtung, die heute als Produktinnovation maßgeblich zur Unternehmenskonsolidierung beiträgt, zeigt, dass sich die Mitarbeiter/-innen engagiert und aktiv in die Unternehmensprozesse einbringen und gemeinsam mit der Geschäftsleitung nach Lösungen für betriebliche Probleme suchen. Dies wird nicht zuletzt durch die auf Vertrauen und Kooperation basierende Unternehmensphilosophie ermöglicht, die der Geschäftsführer in den Worten zusammenfasst: „...*wenn es dem Unternehmen gut geht, dann soll es auch den Mitarbeitern gut gehen*“ [GF, 01-A, Absatz 72].

Die Einbindung der Beschäftigten in Innovationsprojekte geschieht je nach Kompetenz und Zuständigkeit der einzelnen Mitarbeiter/-innen frühzeitig.

Diese können ihre eigenen Ideen hinsichtlich der Entwicklung innovativer Produkte in den Arbeitsprozess einbringen und besitzen einen großen Handlungsspielraum, der durch die Möglichkeiten zum informellen Informations- und Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten und den Mitgliedern verschiedener Hierarchieebenen unterstützt wird. So betonen die befragten Personen im Unternehmen (ein Mitglied der Geschäftsführung und ein Mitglied des Betriebsrates), dass die geringe Größe des Unternehmens von Vorteil sei, da sich alle Beschäftigten untereinander kennen und kurzfristige, informelle Absprachen möglich seien.

Insgesamt wird der Kommunikation im Unternehmen eine große Bedeutung zugemessen. Dies zeigt sich auch daran, dass auf der Ebene der Führungskräfte, die knapp ein Viertel der Beschäftigten ausmachen, regelmäßige wöchentliche Besprechungen stattfinden, in denen die aktuellen Aufträge und Projekte sowie sich abzeichnende Probleme in der Auftragsbearbeitung diskutiert werden. Die hier getroffenen Vereinbarungen werden durch die einzelnen Vorgesetzten in die Abteilungen kommuniziert und dort umgesetzt. Umgekehrt können Mitarbeiter/-innen in diesem Kreis auch ihre Vorschläge für die Entwicklung neuer Produkte vortragen. Insgesamt betrachtet kann somit auf eine hohe Durchlässigkeit von Informationen und Wissen im Unternehmen geschlossen werden.

Neben dem kommunikativen Austausch im Unternehmen existiert zudem ein kodifizierter Informationsaustausch. Dieser bezieht sich jedoch vor allem auf die Dokumentation von Arbeitsschritten und Mischungsverhältnissen bei der Entwicklung neuer Materialzusammensetzungen im Rahmen von Produktinnovationen. Die Dokumentation der einzelnen Entwicklungsschritte erfolgt zunächst handschriftlich auf Papier und wird erst später elektronisch gespeichert. Dies geschieht jedoch nicht in einer speziellen Datenbank, die die Beschäftigten nach bestimmten Schlagworten durchsuchen können, sondern in einer einfachen Datei, die wiederum ausgedruckt und abgeheftet wird. Hervorzuheben ist hier die Tatsache, dass das Dokumentationswesen erst mit den Restrukturierungsmaßnahmen im Jahr 2002 eingeführt wurde, nachdem zuvor einige vielversprechende neue Kunststoffmischungsverfahren aufgrund mangelnder Dokumentationen nicht mehr nachvollzogen werden konnten. Ansonsten wird im Unternehmen auf Kodifizierungsmaßnahmen im Rahmen von Wissensaustauschprozessen verzichtet, da diese für das Unternehmen nicht zweckmäßig und „...zu aufgebläht“ [GF, 01-A, Absatz 70] seien.

Der Innovationserfolg des Unternehmens hinsichtlich der Produkte beruht nach Aussage der interviewten Personen auf der kleinen Unternehmensgröße, die es ermöglicht, Entscheidungen schnell und auf kurzen Wegen zu treffen, wodurch flexible und kurzfristige Reaktionen auf Kundenwünsche und Marktanforderungen möglich sind. Auch hinsichtlich des Informations- und

Wissensaustausches wird die Unternehmensgröße als Stärke betont, da sich die Beschäftigten untereinander sehr gut kennen, einen Überblick darüber haben, wer für welches Thema als Experte gilt und somit informelle Anfragen und Absprachen treffen können. Probleme werden im Rahmen eines kommunikativen Diskurses gelöst, was die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung fördert. In diesem offenen Klima können neue Verfahrenstechniken und Produkte entwickelt werden, da den Mitarbeiter/-innen ein ausreichend großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum zum Testen und Ausprobieren eigener Ideen gewährt wird. So steht den Modellbaumeistern beispielsweise genügend Zeit zur Verfügung, um sich neben ihren Kernaufgaben Zeit für neue Entwicklungsarbeiten zu nehmen. Dass sich der Erfolg hier manchmal erst nach mehreren Fehlschlägen einstellt, wird im Unternehmen akzeptiert. Insgesamt herrscht hinsichtlich des Austausches von Informationen und Wissen im Unternehmen eine Personalifizierungsstrategie vor, die vom persönlichen Kontakt der Beschäftigten untereinander lebt. Positiv wirkt sich in diesem Zusammenhang auch der große Sozialraum im Unternehmen aus, den die Beschäftigten u. a. dazu nutzen, miteinander über die Lösung arbeitsspezifischer Probleme zu diskutieren.

3.3.6.2 Fallbeschreibung B: Elektrotechnik

Das Hauptgeschäftsfeld des Anlagenherstellers für elektrische Energie- und Steuerungstechnik stellen intelligente, computerbasierte Regelungssysteme für die dezentrale Energieversorgung dar, die in der Branche weltweit Maßstäbe für Qualität, Effizienz und zukünftige technische Entwicklungstrends setzen. Die gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens zeigt sich auch an der stetigen Steigerung der Beschäftigtenzahl, die zum Befragungszeitpunkt bei ca. 1.200 Personen liegt. Damit gehört der Betrieb zur Gruppe der Großunternehmen.

30% des Umsatzes wurden in den Jahren 2005 und 2006 mit Produktinnovationen erwirtschaftet (vgl. Angaben zum Umsatzanteil von Produkt-/Dienstleistungsinnovationen im Jahr 2005 im Unternehmensfragebogen, Tabelle 3-12, Seite 91 sowie Interviewangaben für das Jahr 2006: GF, 02-B, Absatz 137). Dabei handelt es sich zu einem großen Teil um Verbesserungsinnovationen bei vorhandenen Geräten, die technisch modifiziert werden. Es gehört zum Selbstverständnis des Unternehmens, High-Tech-Produkte herzustellen, die weltweit eine führende Rolle auf den Märkten einnehmen. Ein Interviewpartner drückt dies so aus: „...*wir sind Weltmeister*“ [WM, 02-B, Absatz 176]. Aus diesem Grund ist bei den Befragten durchweg die Ansicht verbreitet, relevante Innovationen für das Unternehmen seien v. a. solche im Bereich der Produkte. Aufgrund der hohen Innovationsrate bei den Produkten sowie des enormen Unternehmenswachstums müssen aber auch die Prozesse im Betrieb kontinuierlich hinsichtlich ihrer Effizienz überdacht und optimiert werden: Neben der Umrüstung bestehender und dem Aufbau neuer Produktionslinien

muss die Produktionsmenge aufgrund der guten Auftragslage ständig ausweitert werden, so dass es immer wieder zu akutem Platzmangel kommt.

Der Anspruch, die Spitzenposition in der Branche halten zu wollen, erzeugt einen hohen Innovationsdruck auf das Unternehmen. Da man auf die Produkte der Wettbewerber nicht als Vorlage für die eigenen Produktinnovationen zurückgreifen kann, muss das Unternehmen selber jene Art von Kreativität entwickeln, aus der ständig neue Produktideen oder die Maßnahmen zur Verbesserung bestehender Produkte hinsichtlich ihres Wirkungsgrades, ihrer Leistungsmerkmale und ihrer Bedienungsfreundlichkeit entstehen. Diese Anforderungen an die Beschäftigten bestimmen auch den Stil von Partizipation und Führung sowie den Umgang mit dem Wissen der Beschäftigten im Unternehmen.

Die Unternehmenskultur ist nach übereinstimmenden Aussagen der interviewten Personen (Geschäftsleitung, Wissensmanagement-Beauftragter und Betriebsratsmitglieder) durch das „Prinzip der offenen Türen“ [GF, 02-B, Absatz 186] gekennzeichnet. Vorgesetzte haben für die Anliegen ihrer Beschäftigten stets ein offenes Ohr – falls dies einmal nicht so sein sollte, kann sich jede/-r Mitarbeiter/-in an die darüberliegende Hierarchieebene wenden oder auch gleich an die Geschäftsleitung. Auch wenn von letzterer Möglichkeit selten Gebrauch gemacht wird, so sind im Unternehmen doch Fälle bekannt, in denen dies vorgekommen ist. Das vorherrschende Selbstverständnis einer „kooperative[n] Unternehmensführung“ (WM, 02-B, Absatz 49) wird von allen interviewten Personen betont. Dass es sich dabei nicht um eine leere Worthülse handelt, sondern um gelebte Unternehmenswerte, zeigt sich auch in der Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen, dem Stolz auf die besondere Offenheit im Umgang der Abteilungen und Hierarchieebenen miteinander sowie den großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, die den Beschäftigten im allgemeinen gewährt werden. Insgesamt zeichnet sich das Unternehmen durch einen kooperativen Führungsstil und ein vertrauensvolles Betriebsklima aus. In den Interviews wird jedoch nicht verschwiegen, dass es im Unternehmen auch Konflikte gibt. Die Art und Weise, wie diese gelöst werden – nicht hierarchisch, sondern kommunikativ – unterscheidet es dabei aber von vielen anderen Unternehmen.

Das Unternehmen setzt beim Umgang mit Wissen auf eine ausgeprägte Personalisierungsstrategie: Wissen wird als in den Köpfen der Beschäftigten befindliche Ressource betrachtet, die sich nicht von ihren Träger/-innen abkoppeln lässt. Aus diesem Grund zielen die Maßnahmen zum Wissensaustausch vor allem darauf ab, die Beschäftigten miteinander bekannt zu machen und ihre sozialen Beziehungen untereinander zu stärken. Das Ziel dieser Strategie besteht darin, das individuelle Wissen einzelner Beschäftigter im Rahmen von Kooperationsprozessen in die Entwicklung von Produkt-, Dienstleistungs-

und Prozessinnovationen einfließen zu lassen. Die dazu notwendige Informationsverbreitung über laufende Projekte und unternehmensinterne Maßnahmen geschieht schließlich im Rahmen etablierter Besprechungsstrukturen, die abteilungs- und hierarchieebenenübergreifend angelegt sind.

Auch wenn man im Unternehmen bewusst auf die Installation formaler Strukturen im Rahmen von Wissensaustauschprozessen verzichtet – so existiert beispielsweise kein betriebliches Vorschlagswesen mit der formalisierten Vergabe von Prämien für die Einreichung innovativer Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessideen – heißt dies nicht, dass auf jegliche Form des kodifizierten Wissensmanagements verzichtet wird: Zum einen gibt es digitale Verzeichnisse betrieblicher Experten, die den persönlichen Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten unterstützen und anregen sollen. Zum anderen machen gesetzliche Bestimmungen, speziell zur Produkthaftung, sowie Vorgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000ff. eine sorgfältige Dokumentation von Entwicklungsprozessen bei Produktinnovationen erforderlich. So existieren formale, unternehmensweite Anweisungen zur Planung und Umsetzung von Innovationsprojekten sowie zur Speicherung wichtiger, projektbezogener Unterlagen und Ergebnisse. Die Verantwortung für die konkrete Organisation und Gestaltung dieser Dokumentationspflichten liegt dabei in den einzelnen Abteilungen.

Das Unternehmen wurde nach der Analyse des Unternehmensfragebogens aus der ersten empirischen Erhebungsphase als innovativ hinsichtlich der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse eingestuft. Die Innovationserfolge gelingen hier im Rahmen einer Kultur, die sich durch ein Menschenbild auszeichnet, das die Beschäftigten als aktive, leistungsbereite und kreative Subjekte anerkennt, die nicht allein durch materielle Anreize dazu bewegt werden können, innovative Ideen zu entwickeln und in betriebliche Prozesse einzubringen. Aus diesem Grund stellt die Geschäftsleitung immaterielle Anreize, vor allem eine vom gegenseitigen Respekt aller getragene Atmosphäre und den Spaß an der gemeinsamen Arbeit, in den Vordergrund ihrer Bemühungen um ein innovationsförderliches Unternehmensklima. Der Erfolg dieser Bemühungen zeigt sich nicht nur im Gespräch mit den Beschäftigten des Unternehmens, sondern auch in den Indexwerten zur partizipativen Unternehmenskultur, die im Rahmen der Unternehmensbefragung sowie der Betriebsratsbefragung erhoben wurden. Hier erreicht das Unternehmen im Vergleich zu den anderen Unternehmen der beiden Stichproben jeweils hohe Werte (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). Und es ist, wie ein Mitarbeiter formuliert, nicht trotz dieser Kultur, sondern wegen dieser Kultur so erfolgreich.

3.3.6.3 Fallbeschreibung C: Maschinenbau

Das inhabergeführte Unternehmen, das mit 47 Beschäftigten zur Gruppe der Kleinunternehmen gehört, agiert vor allem als Zulieferer am Markt und stellt

mit Hilfe zerspanender Techniken (Präzisions-)Bauteile her, die nach speziellen Kundenwünschen in Klein- und/oder Mittelserien gefertigt werden. Im Geschäftsjahr 2005 wurde nach Angaben der Geschäftsleitung kein Umsatz mit Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen erzielt. Prozessinnovationen haben hingegen mit 3% zum Umsatz in 2005 beigetragen (vgl. Angaben zum Umsatzanteil von Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen im Jahr 2005 im Unternehmensfragebogen, Tabelle 3-12, Seite 91). Verantwortlich dafür ist die Einführung eines Qualitätsmanagement (QM-)Systems nach DIN EN ISO 9001:2000. Der Anstoß dazu kam seitens eines Kunden, der die Zertifizierung für den Fortbestand der gemeinsamen Geschäftsaktivitäten forderte.

Insgesamt betrachtet finden Innovationsaktivitäten im Unternehmen hauptsächlich als Reaktion auf externe Faktoren statt, wie z. B. auf Kundenanforderungen oder sich verändernde Marktbedingungen. So entstand z. B. auch die Dienstleistungsinnovation, Produkte mit einer Messgenauigkeit bis zur vierten Nachkommastelle anfertigen zu können, auf einen speziellen Kundenwunsch hin. Und auch die Zusammenarbeit mit einem externen Vertriebspartner, ohne den das Unternehmen nach Aussagen der Geschäftsleitung nicht am Markt hätte weiterbestehen können, hat sich erst im Rahmen der Einführung des QM-Systems als weitere Innovation für das Unternehmen ergeben.

Der Geschäftsleitung liegt viel an einem angenehmen Betriebsklima und einem respektvollen Umgang aller Unternehmensangehörigen miteinander. Dass dies gelingt, wird nicht nur durch die geringe Fluktuation im Unternehmen bestätigt, sondern auch durch die Aussage eines Mitglieds der Beschäftigtenvertretung, wonach „...*die Kameradschaft hier doch schon sehr gut*“ [BR, 03-C, Absatz 28] ist. Dies trägt dazu bei, dass der arbeitsbezogene Wissensaustausch unter den Beschäftigten freiwillig und reibungslos erfolgt. Jüngere Mitarbeiter werden beispielsweise von erfahrenen Kollegen an neuen Maschinen angelernt, ohne dass es dazu besonderer Absprachen oder Anweisungen seitens der Vorgesetzten bedarf. Die Beschäftigten geben hier freiwillig und auf informellem Weg ihr Wissen über die Bedienung und Handhabung von Maschinen weiter.

Der partnerschaftliche Umgang zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen zeigt sich auch an den sehr großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten im Unternehmen. Da es sich bei den Angestellten zu über 90% um Facharbeiter handelt, können diese ihre Vorgehensweise bei der Bearbeitung von Werkstücken sowie die Einstellung und Bedienung der (CNC-)Maschinen relativ autonom festlegen. Aufgrund des hohen Qualifikationsgrades und ihrer Erfahrung an den einzelnen Maschinen werden die Beschäftigten auch bei der Anschaffung neuer Maschinen für ihren Arbeitsplatz in die Unternehmensentscheidungen einbezogen. Die Geschäftsleitung betont

diesbezüglich, dass die von einer Entscheidung betroffenen Mitarbeiter/-innen in die Entscheidungsfindung involviert werden, dass jedoch das letzte Wort beim Geschäftsführer und Inhaber des Unternehmens liege. Diese Bemerkung ist ein Indiz dafür, dass der Führungsstil im Unternehmen trotz aller Bemühungen um die Berücksichtigung der Meinungen und Ansichten der Beschäftigten und trotz der relativ hohen Autonomie der Facharbeiter hinsichtlich der Auftragsbearbeitung eher patriarchalisch geprägt ist.

Die Einführung des QM-Systems hat im Unternehmen zu großen Veränderungen geführt. So ist die Transparenz der Unternehmensprozesse gestiegen und es hat eine Intensivierung des kommunikativen Austausches unter den Beschäftigten stattgefunden. Damit ist auch eine Steigerung der Motivation auf Seiten der Mitarbeiter/-innen einhergegangen. Aufgrund der verbesserten Abstimmung der Betriebsabläufe und der Einführung einer genauen Dokumentation bei der Auftragsbearbeitung findet heute eine sorgfältigere Reklamationsauswertung statt als früher. Fehler werden intensiver nachverfolgt und ihre Ursachen schneller behoben, was insgesamt zu einer Steigerung der Produktqualität geführt hat.

Aufgrund der geringen Unternehmensgröße kennen sich alle Beschäftigten im Unternehmen – auch schichtübergreifend. Dies führt dazu, dass jede/-r Mitarbeiter/-in Vorschläge zur Veränderung oder Optimierung von Arbeitsprozessen direkt dem Vorgesetzten bzw. Meister oder auch der Geschäftsleitung unterbreitet, woraufhin diese in der mindestens einmal wöchentlich stattfindenden Führungskreis-Sitzung diskutiert werden. Darüber hinaus berät dieses Gremium, dem neben dem Geschäftsführer und Inhaber des Unternehmens auch der QM-Beauftragte sowie der Leiter Arbeitsvorbereitung und die Meister angehören, über die aktuelle Auftragslage und die damit in Zusammenhang stehenden Probleme und Termine. Hier getroffene Vereinbarungen sowie allgemeine Informationen über die Unternehmenssituation werden durch die Vorgesetzten schließlich an die Beschäftigten weitergegeben.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Umgang mit Informationen und Wissen aufgrund der geringen Unternehmensgröße meist im direkten kommunikativen Austausch erfolgt. Dabei haben die im Rahmen der QM-Zertifizierung geschaffenen Strukturen dazu beigetragen, dass dieser Austausch heute strukturierter stattfindet als früher. Speziell in der Auftragsbearbeitung hat die Einführung des QM-Systems dazu geführt, dass diese transparenter gestaltet und effizienter gesteuert sowie kontrolliert werden kann. Die große Bedeutung der QM-Einführung im Unternehmen sowie ihr Beitrag zum verstärkten Selbstbewusstsein der Unternehmensleitung gegenüber Wettbewerbern, Kunden und Zulieferern, zeigt sich in ihrer Auswirkung auf das Selbstverständnis des Unternehmens, das die Geschäftsleitung mit den folgen-

den Worten zum Ausdruck bringt: „*Wer wir vorher waren, weiß ich nicht, [...] aber heute sind wir eine Firma*“ [GF, 03-C, Absatz 168].

3.3.6.4 Fallbeschreibung D: Druckgewerbe

Das mittelgroße Unternehmen aus dem Druckgewerbe beschäftigt 180 Mitarbeiter/-innen und ist auf die Produktion hochwertiger Verpackungen aus Pappe sowie auf den Druck von Etiketten spezialisiert. Zum Produktportfolio gehören neben Getränkeverpackungen, wie z. B. Sixpacks, auch Faltschachteln für die Lebensmittel- und Tabakindustrie sowie für den Non-Food-Bereich. Es werden bis zu 22.000 verschiedene Produkte gefertigt, von denen über 90% Standardprodukte sind, die in Massenfertigung produziert werden.

Den Angaben im Unternehmensfragebogen zufolge hat der Betrieb im Geschäftsjahr 2005 mit seinen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen 10% des Umsatzes erwirtschaftet. Im Bereich der Prozesse haben Innovationen hingegen zu keiner Kostenreduktion pro Stück oder Vorgang beigetragen (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). Dennoch wurde das Unternehmen im Vorfeld als innovativ eingestuft, was durch die drei Interviews bestätigt wurde, die mit einem für das Unternehmen freiberuflich tätigen Ingenieur, der für die Entwicklung neuer Maschinen und Produkte zuständig ist, dem Organisationsentwickler und dem Betriebsratsvorsitzenden geführt wurden. So gibt es pro Jahr drei bis vier Innovationen im Bereich Produktverpackung. Dabei handelt es sich um neu entwickelte und/oder hinsichtlich Stabilität oder Tragekomfort verbesserte Formfaltschachteln und Formverpackungen, wie z. B. geschlossene Getränkeformverpackungen oder 5er-Träger für (Bier-)Flaschen. Mindestens eine Produktinnovation wird auf der jährlich stattfindenden Braumesse in Nürnberg vorgestellt, wodurch das Unternehmen seinen Ruf als Hersteller innovativer Verpackungsideen auf dem Getränkemarkt festigen möchte.

Neben den regelmäßig entwickelten Produktinnovationen im Bereich Verpackung stellt der bereits 1990 vollzogene Einstieg in das Systemgeschäft als Dienstleistungsinnovation den zweiten wichtigen Innovationsfaktor für das Unternehmen dar: Es werden nicht nur neuartige Verpackungszuschnitte entwickelt, die das Unternehmen selber produziert, bedruckt und verkauft, sondern das Unternehmen bietet seinen Kunden gleichzeitig an, die für die maschinelle Weiterverarbeitung der Verpackungszuschnitte notwendige Maschine auf Basis eines Leasing-Vertrages mitzuliefern. Der Vorteil dieser Geschäftsidee besteht darin, dass sich die Kunden über einen Zeitraum von drei oder fünf Jahren verpflichten, einen bestimmten Verpackungszuschnitt nur von dem befragten Unternehmen zu beziehen, wodurch für dieses Planungssicherheiten entstehen. Da das Unternehmen keinen eigenen Maschinenbau betreibt, übernimmt es lediglich die Konstruktion der notwendigen Maschinen und lässt diese von einem externen Maschinenbauer anfertigen.

Insgesamt besitzen Innovationen für das Unternehmen eine große Bedeutung, da sie zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch zur Sicherung von Arbeitsplätzen beitragen. Dies spielt in der strukturschwachen Region, in der das Unternehmen seinen Sitz hat, eine erhebliche Rolle. Aus diesem Grund gehört die Entwicklung innovativer Produkte in Verbindung mit dem Einsatz modernster Technik, bestem Fachwissen sowie der Berücksichtigung der Erfahrung von langjährig im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter/-innen gepaart mit ihrem höchsten Engagement zu den Kennzeichen des Unternehmens und zur Firmenphilosophie.

Die Anstöße für Innovationsaktivitäten im Bereich der Produkte erhält das Unternehmen von verschiedenen Seiten. Besonders hervorzuheben ist dabei die Arbeit des freiberuflich für das befragte Unternehmen tätigen Ingenieurs. Er entwickelt die meisten Produktinnovationen, wobei er seine Ideen im Rahmen von Marktrecherchen, beim Lesen von Fachartikeln in den branchenspezifischen Zeitschriften und nicht zuletzt im Supermarkt oder Getränkemarkt entwickelt, wo er ständig ein Auge auf die Formfaltschachteln der Konkurrenz wirft. Darüber hinaus stellt er in einer Arbeitsgruppe gemeinsam mit dem Vertrieb Überlegungen an, „...*was könnte der Markt gebrauchen?*“ [OE, 04-D, Absatz 69] Nicht zuletzt kommen Innovationsanstöße für Produkte von Seiten der Kunden, die spezielle Wünsche äußern oder Änderungen an bestehenden Produkten verlangen.

Darüber hinaus ist das Unternehmen auch im Bereich der Prozessinnovationen erfolgreich, obwohl dies im Unternehmensfragebogen nicht zum Ausdruck kommt (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). So hat beispielsweise die Idee eines Beschäftigten im Bereich der Werkzeugvorbereitung dazu geführt, die Abfallentsorgung zu optimieren, indem Stanzabfälle mit Hilfe eines speziellen Schnittmusters heute platzsparender als früher in Containern aufgefangen werden. Weiterhin wurden in den letzten sechs Jahren neben neuen Druckverfahren verschiedene Ansätze zur Produktionsablaufsteuerung aus dem Toyota-Produktionssystem, wie z. B. Just-In-Time-Produktion und Kanban-Fertigung, übernommen. Es wurden darüber hinaus Gruppenarbeit sowie ein Vier-Schicht-System in der Produktion einschließlich flexibler Arbeitszeitmodelle mit Zeitkonten eingeführt. Die Veränderung und Optimierung der Prozessabläufe in Verbindung mit der Einführung von Elementen des Toyota-Produktionssystems wurde von der Geschäftsleitung vorgegeben – der Anstoß dazu kam von der Unternehmensgruppe, der das befragte Unternehmen damals angehörte. Die verschiedenen Maßnahmen zur Effizienzverbesserung und Prozessoptimierung wurden im Rahmen eines Pilotprojektes bei dem befragten Unternehmen eingeführt und sollten im Erfolgsfall auf die anderen Betriebe der Unternehmensgruppe ausgedehnt werden. Um die Umsetzung der Maßnahmen von Anfang an erfolgreich zu gestalten, ließ sich das befragte Unternehmen von einer Beratungsfirma unterstützen. Man verstand und versteht

sich auch heute noch als „Brückenkopf“ [OE, 04-D, Absatz 119] bzw. als „Vorzeigeunternehmen“ [OE, 04-D, Absatz 187] und betrachtet die Re-Organisationsmaßnahmen als Chance, die eigene Marktposition zu stärken. Die große Bedeutung, die das befragte Unternehmen den Maßnahmen zumisst, erkennt man auch daran, dass diese mit der Zeit ausgeweitet und weitere Re-Organisationsprojekte angestoßen wurden – obwohl das befragte Unternehmen längst nicht mehr derselben Unternehmensgruppe angehört, durch die die Maßnahmen initiiert wurden. Doch die Überzeugung, nur mittels kontinuierlicher Überprüfung und Optimierung der unternehmensinternen Prozesse am Markt bestehen zu können, führt dazu, auch bei den Beschäftigten die Bereitschaft zu finden, „...dass man diesen Schritt auch wieder mitmacht“ [OE, 04-D, Absatz 187]. Dass das befragte Unternehmen nach DIN EN ISO 9001ff. zertifiziert ist und dass auch eine Zertifizierung hinsichtlich des Umweltmanagementsystems gemäß ISO 14000 vorliegt, wird im Rahmen der Interviews nur nebenbei erwähnt und zeigt noch einmal die Selbstverständlichkeit, mit der in dem befragten Unternehmen Prozesse hinterfragt und umgestaltet werden.

Dies gelingt durch einen offenen und strukturierten Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen sowie durch eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, in der den Beschäftigten relativ große Handlungs- und Entscheidungsspielräume zugestanden werden. So existieren speziell an den Schnittstellen im Unternehmen abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen, die für einen reibungslosen Produktionsablauf sorgen, indem sie mögliche Probleme frühzeitig erkennen und sich bereits im Vorfeld Lösungsmöglichkeiten überlegen. Solche Arbeitsgruppen existieren z. B. zwischen der Druckvorstufe und der Druckerei sowie zwischen der Druckerei und dem Vertrieb. Letztere Gruppe stimmt auf ihren regelmäßigen Treffen vor allem die Bearbeitungsreihenfolge der einzelnen Aufträge ab. Die Arbeitsgruppen, in denen Informationen über Liefertermine, Materialbestände, Produktionsverfahren, personelle Angelegenheiten, wie z. B. Krankheitsfälle, Maschineneinsatzbereitschaft usw. ausgetauscht werden, treffen sich täglich. In diesem Rahmen entstehen auch Ideen für weitere Prozessverbesserungen. Darüber hinaus bilden die Beschäftigten einer Abteilung bei abteilungsspezifisch auftretenden Problemen selber eine Arbeitsgruppe – unternehmensintern wird dabei von einer kontinuierlichen-Verbesserungsprozess (KVP-)Gruppe gesprochen – um diese Probleme zu diskutieren und bestenfalls zu beseitigen.

Die hier aufgeführten Maßnahmen lassen sich durchweg einer Personifizierungsstrategie zuordnen: Abstimmungsvorgänge zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen finden im persönlichen Dialog statt und arbeitsbezogene Probleme werden im Rahmen eines gruppenumfassenden Diskussionsverfahrens gelöst. Auch wenn Besprechungen im Unternehmen schon immer eine große Bedeutung besessen haben, so hat sich im Rahmen der diversen Maß-

nahmen zur Prozessoptimierung doch etwas Neuartiges herausgebildet: Während Abstimmungsprozesse im Unternehmen früher auf der Vorgesetztenebene geklärt wurden, finden sie heute eher im Rahmen von Gruppenbesprechungen statt, an denen auch die Beschäftigten teilnehmen und sich einbringen. In der insgesamt als kooperativ zu bezeichnenden Unternehmenskultur werden die Beschäftigten als souveräne, eigenständig handelnde und verstehende Individuen respektiert, die durch ihr Mitdenken und ihre Kreativität zur Entstehung innovativer Produkte und Prozesse beitragen. Aus diesem Grund legen die Geschäftsleitung und die Führungskräfte im Unternehmen speziell bei der Implementierung von Re-Organisationsmaßnahmen sehr viel Wert auf die frühzeitige Information und Aufklärung der Mitarbeiter/-innen hinsichtlich Sinn und Zweck der geplanten Maßnahmen. Bei Bedarf gehen sie auch auf einzelne Beschäftigte zu, um Fehlinformationen und Fehlinterpretationen vorzubeugen und gleichzeitig eine möglichst große Transparenz im Unternehmen zu erzeugen. Auf diese Art und Weise hofft man, eine erhöhte Akzeptanz für die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Prozesse zu schaffen und eine möglichst hohe Arbeitszufriedenheit sicherzustellen. Dahinter steht der Gedanke, dass bei Prozessveränderungen „...*einfach in den Köpfen auch was passieren muss*“ [OE, 04-D, Absatz 18], damit diese tatsächlich zu einer effizienteren Vorgehensweise führen und nicht durch eine achtlose Umsetzung in ihrer intendierten Wirkung beeinträchtigt werden.

Neben einer ausgeprägten Personifizierungsstrategie werden im Unternehmen im Rahmen des Informations- und Wissensaustausches auch Maßnahmen ergriffen, die einer Kodifizierungsstrategie zuzuordnen sind. So werden im Unternehmen beispielsweise abteilungsinterne Informationstafeln eingesetzt. Es gibt Auftragsaschen mit papierbasierten Auftragsinformationen sowie Rücklagenmuster mit allen wichtigen produktionsbezogenen Daten, wie z. B. Kundendaten, Preise, Materialbestandteile oder Stapelpläne. Darüber hinaus gibt es papierbasierte sowie elektronische Checklisten und Verfahrensanweisungen, die die Beschäftigten im Intranet einsehen können. Dort sind auch Betriebsvereinbarungen abgelegt, die jederzeit abgerufen werden können. Die Arbeit mit elektronischen Datenbanken und Datenverarbeitungsprogrammen zur Auftragsabwicklung ist im Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Darüber hinaus gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen, das von vielen Beschäftigten genutzt wird, um arbeitsplatzbezogene Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Das Unternehmen ist sowohl im Bereich der Produkte als auch im Bereich der Prozesse innovativ. Der Beteiligung von Beschäftigten wird dabei aus zwei Gründen ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt: Einerseits werden auf diese Weise häufig neue Ideen zur Optimierung von Prozessen generiert, andererseits wird durch eine offene Kommunikation und einen intensiven Informationsaustausch ein transparentes Veränderungsklima geschaffen, das gerade

für die Implementierung von Prozessinnovationen von besonderer Bedeutung ist. Die Erzielung von Akzeptanz für das ständige Hinterfragen von Prozessen und die kontinuierliche Veränderung im Unternehmen wurde von den interviewten Personen immer wieder betont und stellt sich als ein besonders erfolgreicher Ansatz hinsichtlich der Implementierung von Re-Organisationsmaßnahmen dar.

3.3.6.5 Fallbeschreibung E: Sozialdienstleister

Das Dienstleistungsunternehmen ist im Sozialbereich tätig und beschäftigt in seinen über den gesamten Landkreis verteilten Einrichtungen knapp 500 Mitarbeiter/-innen. Sie betreuen sowohl behinderte Menschen in den verschiedensten Altersgruppen als auch nicht-behinderte Kinder in Kindergärten, Kindertagesstätten, Wohnheimen und Behindertenwerkstätten. Das Unternehmen hat eine lange Tradition im sozialen Bereich und fühlt sich sowohl seinen Klienten als auch den Beschäftigten gegenüber ethisch und sozial verantwortlich.

Aufgrund der Angaben im Unternehmensfragebogen, nach denen der Umsatzanteil von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen im Geschäftsjahr 2005 bei 5% lag und Prozessinnovationen im Geschäftsjahr 2005 gar nicht zur Kostenreduktion pro Stück oder Vorgang beigetragen haben (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91), wurde der Innovationserfolg des Unternehmens als gering eingestuft. Im Verlauf der beiden Interviews, die mit dem Beauftragten für Qualitätsmanagement sowie mit zwei Betriebsratsmitgliedern geführt wurden, stellte sich jedoch heraus, dass der Sozialdienstleister entgegen dieser Annahme ständig darum bemüht ist, die internen Arbeitsabläufe im Unternehmen effizienter zu gestalten und neue Dienstleistungsangebote entweder als Reaktion auf die Veränderung gesetzlicher Vorgaben oder aber bereits in deren Vorfeld als strategische Maßnahme zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung der eigenen Marktstellung in der Region zu entwickeln. Aus diesem Grund beobachtet das Unternehmen laufend sein Umfeld, d. h. die Angebote der Wettbewerber, die Diskussionen um relevante Gesetzesänderungen sowie die verschiedenen, im Vorfeld neuer Gesetzesvorhaben diskutierten Alternativen. Um möglichst früh Einfluss auf die für das Geschäftsfeld des Unternehmens relevanten Gesetzesänderungen und -vorhaben nehmen zu können, engagiert es sich gemeinsam mit anderen Sozialdienstleistern (Freien Trägern) in der Landesarbeitsgemeinschaft. Innovationen werden somit aktiv durch die Ableitung einer Unternehmensstrategie als Antwort auf veränderte Marktsituationen und -anforderungen entwickelt.

Ein Beispiel für die Umsetzung einer Dienstleistungsinnovation als Reaktion auf die Veränderung politischer Vorgaben seitens der Landesregierung stellt die Betreuung von zwei- und dreijährigen Kindern in den Kindertagesstätten des Unternehmens dar. Die aktive Entwicklung von Strategien im Vorfeld

möglicher zukünftiger Veränderungen in den politischen bzw. gesetzlichen Vorgaben für soziale Dienstleister zeigt sich wiederum im Engagement des Unternehmens in der Diskussion über den Umgang mit älteren, geistig behinderten Personen, für die derzeit keine adäquaten Betreuungsangebote existieren. Das Unternehmen diskutiert diesbezüglich mit den politisch Verantwortlichen auf Landes- und Bundesebene sowie mit anderen Wohlfahrtsverbänden und Freien Trägern im Bereich der sozialen Dienste über die Umsetzungsmöglichkeiten verschiedener Betreuungsangebote und -modelle.

Eine grundlegende Prozessinnovation des Unternehmens stellt das bereits in den Jahren 1996/97 eingeführte und zertifizierte Qualitätsmanagement (QM-) System dar, das seitdem kontinuierlich auf alle Unternehmensbereiche ausgeweitet wurde. Der Anstoß dazu erfolgte von Seiten der Industriekunden im Bereich der Behindertenwerkstätten, die die Zertifizierung für den Fortbestand der Geschäftsbeziehungen einforderten. Mit dem kontinuierlichen, unternehmensweiten Ausbau des QM-Systems gingen in den letzten Jahren erhebliche Investitionen in die Re-Organisation innerbetrieblicher Prozesse einher, wobei die Anregungen und Ideen zu den diversen Maßnahmen systematisch von den Beschäftigten, den Klienten, ihren Angehörigen und den (Industrie-)Kunden der Werkstätten erhoben wurden bzw. werden.

Den unternehmensinternen Anstößen für Dienstleistungs- und Prozessinnovationen wird dabei eine große Bedeutung zugemessen. Die Beschäftigten werden diesbezüglich als wichtige Ideengeber/-innen betrachtet, da sie aufgrund ihrer Erfahrungen im Arbeitsalltag wertvolle Anregungen zur effizienten und reibungslosen Gestaltung von Arbeitsprozessen sowie zu sinnvollen Ergänzungen des bestehenden Dienstleistungsangebotes geben können. Dass sich die Mitarbeiter/-innen darüber hinaus aktiv an der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen im Unternehmen beteiligen, gehört zum Selbstverständnis des Unternehmens und ist in den internen Grundsätzen zur kooperativen Führung und Zusammenarbeit festgehalten. Auf ihre Umsetzung wird im Unternehmen sehr viel Wert gelegt, was sich auch auf den abteilungs- und hierarchieebenenübergreifenden Umgang mit Informationen und Wissen auswirkt. So betonen alle Interviewpartner, dass sich die Beschäftigten jederzeit mit Problemen, aber auch mit Ideen oder Verbesserungsvorschlägen an ihre Vorgesetzten, den Qualitätsmanager oder die Geschäftsleitung wenden können und bei ihnen immer ein offenes Ohr finden.

Insgesamt betrachtet verfolgt das Unternehmen eine Personifizierungsstrategie im Umgang mit Informationen und Wissen, die im Rahmen etablierter Besprechungsstrukturen umgesetzt wird. So wurden im Unternehmen beispielsweise „...*Besprechungsstrukturen, wo es speziell um kontinuierliche Verbesserungen geht*“ [QM, 05-E, Absatz 14] eingerichtet. Dabei erfolgt die Informationsweitergabe nicht nur von ‚oben nach unten‘, also von der Unterneh-

mensleitung in Richtung der Mitarbeiter/-innen, sondern auch in umgekehrter Richtung: Die Beschäftigten können sich in unternehmensinterne Veränderungsprojekte einbringen und diese z. B. im Rahmen von Qualitätszirkeln mitgestalten. An ihnen sind sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte aus den verschiedenen Abteilungen beteiligt. Die hier erarbeiteten Maßnahmen werden in den regelmäßig stattfindenden Fachbereichsbesprechungen präsentiert, in denen die Führungskräfte des Unternehmens sowie Mitglieder des Betriebsrates zusammenkommen und alle innovativen Ideen bzw. Verbesserungsvorschläge bearbeiten und über ihre Umsetzung entscheiden bzw. diese einleiten. Schließlich werden die Ergebnisse der Fachbereichsbesprechungen wieder in die einzelnen Qualitätszirkel zurückgemeldet, so dass sich der Informationskreislauf schließt.

Um die selbstgestellten Ansprüche der kooperativen Unternehmensstrategie in den Routinen des Arbeitsalltags zu verankern, findet eine umfassende Information der Beschäftigten über alle anstehenden Re-Organisationsmaßnahmen im Unternehmen statt. Damit der Informationsfluss standortübergreifend gewährleistet ist, setzt das Unternehmen neben dem persönlichen Informations- und Wissensaustausch im Rahmen der Besprechungsstrukturen auch Maßnahmen zur kodifizierten Weitergabe von Informationen ein. Die wichtigsten Elemente dieser Strategie stellen die EDV-Vernetzung aller Arbeitsplätze sowie der Aufbau eines elektronischen Informationsportals dar, auf das alle Beschäftigten Zugriff haben. Hier können sie neben dem aktuellen Umsetzungsstand einzelner Vorschläge und Maßnahmen auch aktuelle Dokumente und Formulare abrufen, die sie für ihre tägliche Arbeit benötigen. Dazu gehören beispielsweise aktualisierte Fassungen von Gesetzestexten, Unterlagen zu den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen, wie z. B. die entsprechende Betriebsvereinbarung, Formblätter, Checklisten zur Gesprächsvorbereitung, Gesprächsleitfäden usw., und verschiedene, thematisch organisierte Datenbanken sowie Informationen über unternehmensinterne Abläufe und Vorgänge. Darüber hinaus existiert ein betriebliches Vorschlagswesen, das von den Beschäftigten intensiv genutzt wird und in der Vergangenheit zur Umsetzung vieler innerbetrieblicher Innovationen beigetragen hat.

Der Innovationserfolg hinsichtlich interner Prozesse ist im Unternehmen bisher vor dem Hintergrund eines offenen und transparenten Umgangs mit Informationen und Wissen gelungen, der durch die zielgerichtete Etablierung von Besprechungsstrukturen unterstützt wird. Die Beschäftigten werden als aktive und veränderungswillige Subjekte wahrgenommen, die mit wertvollen Anstößen zur weiteren Unternehmensentwicklung beitragen. Auf diese Weise ist eine Unternehmenskultur entstanden, die von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist und in der Veränderungen von allen Beteiligten mitgetragen werden. Die zukünftige Entwicklung dieser Kultur ist jedoch sehr stark davon abhängig, ob die Geschäftsleitung auch weiterhin darum bemüht ist, alle Beschäf-

tigten im Unternehmen in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Hier sieht der Betriebsrat erste Anzeichen dafür, dass die im Rahmen des QM-Prozesses etablierten neuen Führungsstrukturen, insbesondere die Einsetzung eines hauptamtlichen Vorstands, zu einer Verschlechterung der Kommunikationsprozesse im Unternehmen geführt haben. Während in den alten Organisationsstrukturen offen Ideen ausgetauscht worden seien, die im Rahmen der vorhandenen Besprechungsstrukturen diskutiert und konkret ausgestaltet wurden, kommen heute „...die Dinge [...] schon relativ fertig raus und [...] dann soll was Fertiges vermittelt werden“ [BR, 05-E, Absatz 67].

3.3.6.6 Fallbeschreibung F: Energieversorger

Der Energieversorger beliefert Großkunden, wie z. B. Regionalverteiler, Stadtwerke, Kraftwerke oder große Industriekunden. Mit knapp 300 Mitarbeiter/-innen, von denen über 50% einen akademischen Abschluss besitzen, zählt das Unternehmen zur Kategorie der Großunternehmen. Der größte Teil der Arbeit, die am Befragungsstandort geleistet wird, besteht in der Ausarbeitung von Verträgen, der Kalkulation von Preisen sowie der Bearbeitung von Kundenanfragen und -wünschen. Im Rahmen des Interviews, das gemeinsam mit einem Projektleiter und einem Betriebsratsmitglied geführt wurde, betonen die Interviewpartner die Abhängigkeit des Unternehmens von Marktveränderungen, die z. B. durch neue politische Rahmenbedingungen und Vorgaben auf dem Energiemarkt eintreten können. Aus diesem Grund ist es für das Unternehmen von großer Bedeutung, schnell und flexibel auf sich verändernde Marktsituationen reagieren zu können.

Hinsichtlich des Umsatzanteils von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen im Geschäftsjahr 2005 gibt es seitens des Unternehmens keine Angaben im Unternehmensfragebogen (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). Dies wird im Interview damit begründet, dass die Produkt- und Dienstleistungsinnovationen des Unternehmens grundlegender Art und integraler Bestandteil des Geschäftskonzeptes seien, so dass der gesamte Unternehmensumsatz letztendlich auf ihnen beruhe. Als grundlegende Innovation benennen die Interviewpartner den Aufbau eines Versorgungsnetzes für den Vertrieb und die damit in direktem Zusammenhang stehende strategische Entscheidung, die Beschäftigtenzahl im Unternehmen relativ klein zu halten. Weitere Innovationstätigkeiten beziehen sich auf die Dienstleistung der Energieversorgung, speziell auf die Entwicklung neuer Vermarktungsstrategien und auf die Preisgestaltung: Das Unternehmen bietet Energielieferungen über einen bestimmten, vertraglich festzulegenden Zeitraum zu einem Festpreis an. Auch wenn dieses Verfahren auf dem Energiemarkt üblich ist, stellt es für das befragte Unternehmen ein Novum dar und wird somit als Innovation von erheblicher Bedeutung betrachtet, da das gesamte Geschäftskonzept auf diesen Aspekt ausgerichtet ist. Weitere Innovationen im Unternehmen beziehen sich auf die Optimierung der Prozesse, die zur Bereitstellung und zum Vertrieb der Energie notwendig

sind. Solche Prozessinnovationen finden im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses statt und sind nach übereinstimmender Aussage beider Interviewpartner von größter Bedeutung für das Unternehmen, um am Markt zu bestehen. Die Tatsache, dass im Unternehmensfragebogen eine Kostenreduzierung pro Stück bzw. Vorgang aufgrund von Prozessinnovationen von 0% angegeben wurde (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91), ist somit irreführend und gibt nicht den tatsächlichen Stellenwert wieder, den Prozessinnovationen im Unternehmen besitzen.

Die Entstehung von Dienstleistungs- und Prozessinnovationen lässt sich in vielen Fällen als Reaktion auf die Marktbedingungen und Kundenanforderungen beschreiben, denen sich das Unternehmen stellen muss. Darüber hinaus gibt es ein unternehmensinternes Programm zur Verbesserung der Arbeitsprozesse und zur Optimierung der angebotenen Dienstleistungen hinsichtlich der Aspekte Gesundheit, Sicherheit und Umweltverträglichkeit. Insgesamt betrachtet stellen die Vorschläge und Ideen seitens der Beschäftigten eine ausschlaggebende Rolle bei der Anregung und Umsetzung von Dienstleistungs- und Prozessinnovationen dar. Dies trägt dazu bei, dass sie als kreative, engagierte und verantwortungsbewusste Individuen im Unternehmen wertgeschätzt werden, die einen relativ großen Freiraum benötigen und zugestanden bekommen, um ihre Arbeitsaufgaben den Anforderungen entsprechend erledigen zu können. Das Bild von den Beschäftigten wirkt sich auch auf das Führungsverhalten im Unternehmen aus, welches durch ein hohes Maß an Kooperation gekennzeichnet ist, sowie auf den Umgang mit Wissen, der sich durch eine Personifizierungs- und Vernetzungsstrategie auszeichnet.

Nach Aussage der Interviewpartner besteht die Aufgabe von Führungspersonen im Unternehmen nicht zuletzt darin, „...für ein motivierendes Klima“ [PL, 06-F, Absatz 32] zu sorgen, in dem sich die Beschäftigten wohl fühlen und welches sie zu besten Arbeitsleistungen anregt. Aus diesem Grund besitzt die Erzeugung einer hohen Mitarbeiter/-innenzufriedenheit für das Unternehmen einen besonders großen Stellenwert. Bei den Maßnahmen, die diesem Zweck dienen, handelt es sich einerseits um die monetäre Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg, andererseits aber auch um eine Vielzahl immaterieller Beteiligungsmöglichkeiten sowie um den Versuch, die verschiedenen Bedürfnisse einzelner Beschäftigtengruppen hinsichtlich ihrer Work-Life-Balance, also der Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben, zu erfüllen. Eigenverantwortliches Arbeiten ist im Unternehmen erwünscht und wird dadurch gefördert, dass neben der Gewährung großer Handlungs- und Entscheidungsspielräume darauf geachtet wird, jüngere bzw. neue Mitarbeiter/-innen sehr früh mit verantwortlichen Aufgaben zu betrauen. Diese Vorgehensweise wird durch ein Patenschaftskonzept unterstützt, in dessen Rahmen langjährig im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter/-innen jüngeren bzw. neuen Beschäftigten beratend an die Seite gestellt werden. Der ho-

he Stellenwert von Kommunikation im Unternehmen zeigt sich zudem daran, dass die Cafeteria speziell zur Förderung des Informations- und Wissensaustausches zwischen den Beschäftigten umgebaut und renoviert wurde. Darüber hinaus betonen beide Interviewpartner das Prinzip der offenen Türen, nach dem sich alle Beschäftigten mit ihren Ideen und Vorschlägen an die eigenen Vorgesetzten oder auch direkt an die Geschäftsleitung wenden können.

Bei der Weitergabe von Informationen und Wissen setzt das Unternehmen aber nicht alleine auf eine Personifizierungs- und Vernetzungsstrategie. Neben den Maßnahmen zur Förderung des kommunikativen, interpersonellen Austausches erfolgt die Informations- und Wissensweitergabe im Unternehmen auch in kodifizierter Form mittels Intranet, abteilungsinterner Datenbanken sowie technischer Datenbanken, die speziell im Rahmen der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff. aufgebaut wurden und für die Abwicklung und Dokumentation von Projekten genutzt werden. Darüber hinaus gibt es im Unternehmen ein Ideenmanagement, welches das zuvor angewandte betriebliche Vorschlagswesen abgelöst hat.

Insgesamt betrachtet besteht im Unternehmen ein sehr offener Umgang mit Informationen und Wissen, der durch die verfolgte Personifizierungs- und Vernetzungsstrategie unterstützt wird. Gleichzeitig wird mit dieser Vorgehensweise aber auch der unternehmensinternen Arbeitsorganisation Rechnung getragen, die sehr stark durch Projektarbeit geprägt ist: Da die Beschäftigten immer wieder mit anderen Personen im Unternehmen zusammenarbeiten müssen, um die jeweiligen projektspezifischen Aufgaben und Arbeitsinhalte erledigen zu können, wird der abteilungs- und hierarchieebenenübergreifende Kontakt im Unternehmen gefördert. Auf diese Weise lernen sich die Beschäftigten bereits untereinander kennen, bevor sie in einer gemeinsamen Projektgruppe miteinander arbeiten. Dies trägt dazu bei, die speziell im Rahmen von Projekten, bei denen sich die einzelnen Mitglieder einer Projektgruppe aufeinander verlassen müssen, benötigte Vertrauensbeziehung zwischen den Beschäftigten zu stärken und somit eine reibungslose Projektarbeit zu gewährleisten. Die eingesetzten Maßnahmen der Kodifizierung im Rahmen des Informations- und Wissensaustausches dienen im Unternehmen eher dazu, den interpersonellen Austausch im Hintergrund zu unterstützen, indem notwendige Informationen zum erforderlichen Zeitpunkt zur Verfügung stehen.

So offen der unternehmensinterne Umgang mit Informationen und Wissen gehandhabt wird, so restriktiv geht man jedoch mit Informationen um, die an die Öffentlichkeit gelangen. So war es z. B. nicht möglich, ein Einzelinterview mit einem Betriebsratsmitglied zu vereinbaren, sondern lediglich einen gemeinsamen Interviewtermin mit einem Projektleiter und einem Betriebsratsangehörigen wahrzunehmen. Darüber hinaus waren beide Interviewpartner in ihren Angaben zur konkreten Gestaltung von Arbeitsprozessen sowie zur kon-

kreten Vorgehensweise bei der internen Projektabwicklung im Vergleich zu den Gesprächspartnern in den anderen Unternehmen sehr zurückhaltend.

3.3.6.7 Fallbeschreibung G: chemische Industrie

Das Großunternehmen, das auch international tätig ist und in mehr als 50 Ländern Tochtergesellschaften mit insgesamt ca. 33.000 Beschäftigten hat, produziert medizintechnische Geräte und Verbrauchsmaterialien für die Infusionstherapie und die operative Medizin. Darüber hinaus ist das Unternehmen auf weiteren medizinischen Feldern aktiv, so z. B. auf den Gebieten Anästhesie, klinische Ernährung, Haut- und Wundmanagement, Gefäßtherapie sowie Desinfektion und Schutzbekleidung. Am Befragungsstandort beschäftigt das Unternehmen fast 5.000 Mitarbeiter/-innen.

Die Innovationstätigkeit des Unternehmens ist sehr hoch. Nach den Angaben im Unternehmensfragebogen wurden im Geschäftsjahr 2005 20% des Umsatzes mit Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen erwirtschaftet (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). Die Kostenreduktion pro Stück oder Vorgang durch Prozessinnovationen lag im selben Jahr bei 7,5%. Diese Angaben wurden im Rahmen der drei Interviews bestätigt, die mit Vertretern aus den Bereichen Wissensmanagement, betriebliches Vorschlagswesen sowie mit Betriebsratsmitgliedern geführt wurden. Da das Unternehmen aufgrund der Entwicklung und Vermarktung wegweisender Produkte, Dienstleistungen und Verfahren in der Medizintechnik eine Vorreiterrolle spielt, besitzen Innovationen einen bedeutenden Stellenwert. Sie tragen in hohem Maße zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und zum Erhalt seines Rufes als internationaler Trendsetter hinsichtlich Qualität und zukünftigen Entwicklungen bei.

Als Beispiel für Innovationen im Bereich der Produktentwicklung sei ein elektronisches System zur Unterstützung des Arztes bei der Implantation von Knie- und Hüftprothesen genannt sowie die Entwicklung und Vermarktung von verletzungssicheren Kanülen für Spritzen. Beide Produkte werden heute weltweit verkauft und tragen zum Renommee des Unternehmens bei. Darüber hinaus ist das Unternehmen aber auch im Dienstleistungsbereich sowie im Bereich der unternehmensinternen Prozesse innovativ. Als Dienstleistungsinnovation ist speziell das Beratungsangebot für Großkunden, wie z. B. Kliniken zu nennen, sowie die Möglichkeit für Kunden, über das Internet spezielle Produktinformationen von Seiten des Unternehmens einzusehen. Hinsichtlich der Prozesse ist das Unternehmen fortwährend darum bemüht, diese in Bezug auf Qualität und Kosten zu optimieren. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2005 eine nahezu vollautomatische Produktionsstätte für pharmazeutische Produkte, wie z. B. Infusionslösungen, unter Reinraumbedingungen in Betrieb genommen, die höchsten hygienischen Anforderungen genügt. Nicht zuletzt ist das Unternehmen darum bemüht, die internen, abteilungs- und standortübergreifenden Informations- und Wissensaustauschprozesse mög-

lichst effizient und reibungslos zu gestalten. Um dies zu ermöglichen, wurde von der Stabsabteilung Wissensmanagement ein internes, standortübergreifend nutzbares Wissensportal aufgebaut, in dem Produktbeschreibungen und -spezifikationen, Bedienungsanleitungen, wissenschaftliche Informationen, häufig gestellte Fragen seitens der Kunden mit den entsprechenden Antworten usw. enthalten sind.

Die Anstöße für Innovationen kommen im Unternehmen von den verschiedensten Seiten. Eine besondere Rolle spielen dabei die Kunden bzw. Ärzte und Beschäftigten medizinischer Einrichtungen. Sie treten oftmals mit Anregungen und Ideen für neue Produkte oder Produktmodifikationen an das Unternehmen heran. Darüber hinaus werden Beschwerden ihrerseits über das unternehmensintern betriebene Beschwerdemanagement erfasst und an die entsprechenden Abteilungen weitergeleitet. Hier wird die systematische Analyse von Beschwerden dazu genutzt, die jeweiligen Produkte und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Schließlich informiert auch der Außendienst die entsprechenden Abteilungen über die Annahme und Bewertung von Produkten seitens der Kunden sowie über Veränderungen der Kundenanforderungen. In diesem Zusammenhang spielen auf internationaler Ebene auch Reformen in der Gesetzgebung eines Landes eine wichtige Rolle für die Entwicklung von Produkt- und/ oder Dienstleistungsinnovationen. Denn sofern die vertriebenen Produkte und/oder Dienstleistungen von Gesetzesänderungen betroffen sind, muss das Unternehmen darauf mit Modifikationen oder Neuentwicklungen reagieren, wenn es den jeweiligen Markt weiterhin bedienen will. Dass auch die Wettbewerber am Markt genau beobachtet werden, um möglichst früh auf neue Trends reagieren zu können, versteht sich von selbst.

Die Unternehmenskultur und der Führungsstil lassen sich nach der Analyse der drei Interviews als patriarchalisch bis patriarchalisch-kooperativ bezeichnen. Da sich die Aktienmehrheit des Unternehmens in Familienbesitz befindet, beeinflusst die Eigentümerfamilie die Unternehmensentwicklung maßgeblich. Die Beschäftigten verstehen sich als Mitglieder einer ‚Familien-AG‘, in der einerseits ein strenges Regiment seitens der Eigentümerfamilie herrscht, in der diese sich andererseits aber auch gegenüber den Beschäftigten und den Menschen in der Region verpflichtet fühlt und sich für diese engagiert. Nach den Aussagen der Interviewpartner hat sich der Führungsstil im Unternehmen in den letzten zehn Jahren jedoch verändert. So ist das Unternehmen nach Aussagen der Beschäftigten „...viel transparenter geworden“ [WM, 07-G, Absatz 327] und der Austausch unter den Mitarbeiter/-innen „...viel freier“ [WM, 07-G, Absatz 327]. Wissen wird heute eher untereinander geteilt als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Der von den Befragten geschilderte Wandel der Unternehmenskultur hin zu mehr Offenheit und Transparenz kann als Reaktion auf die verstärkte Notwendigkeit nach permanenter Innovation von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen gewertet

werden. Da das Unternehmen auf die Entwicklung und Umsetzung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen im Hochtechnologiebereich angewiesen ist, um seine Spitzenposition am Markt zu erhalten und auszubauen, hat sich in der Geschäftsleitung das Verständnis durchgesetzt, dass die Weiterentwicklung des hochwertigen Produktsegmentes nur mit motivierten und engagierten Mitarbeiter/-innen gelingt, die ihr gesamtes Wissen in das Unternehmen einbringen. Aus diesem Grund wurden gezielt Managementmaßnahmen zur Gestaltung und Steuerung des Informations- und Wissensaustausches sowie zur Generierung innovativer Ideen hinsichtlich der Produkte, Dienstleistungen und unternehmensinternen Prozesse initiiert. Die Notwendigkeit dieser Maßnahmen wurde – und wird auch heute noch – permanent von der Geschäftsleitung und den Führungskräften der höheren Hierarchieebenen kommuniziert. Auf diese Weise fand im Unternehmen ein ‚von oben‘ angeordneter, bisher erfolgreich umgesetzter Wandel der Unternehmenskultur statt, der den Beschäftigten insgesamt größere Freiräume im Rahmen der Arbeitsgestaltung einräumt als zuvor. Diese sind jedoch in Abhängigkeit der einzelnen Arbeitsplätze klar definiert und zielen hauptsächlich darauf ab, die Beschäftigten zur Teilnahme an den diversen internen Instrumenten und Maßnahmen zum Informations- und Wissensaustausch sowie zur Generierung innovativer Ideen anzuregen. Ein besonders wichtiges Element stellt hier das betriebliche Vorschlagswesen dar, das im Unternehmen abteilungs- und hierarchieebenenübergreifend eingesetzt und derzeit zu einem Ideenmanagement ausgebaut wird, in das auch Maßnahmen zur Etablierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse integriert werden sollen. Bisher wurden über das betriebliche Vorschlagswesen häufig Anstöße für Innovationen durch die eigenen Beschäftigten gewonnen. Weitere Anregungen der Beschäftigten entstehen auch im Rahmen betrieblicher Zirkel, wie z. B. dem Gesundheitszirkel. Darüber hinaus werden im Unternehmen immer wieder Projektgruppen initiiert, deren Aufgabe darin besteht, die Prozesse in der eigenen Abteilung oder im eigenen Arbeitsbereich zu analysieren und zu optimieren, so dass diese insgesamt effizienter gestaltet werden können.

Hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen wird im Unternehmen je nach der speziellen Zielsetzung entweder eine Maßnahme der Personalisierungsstrategie oder der Kodifizierungsstrategie eingesetzt. So wird im Rahmen der Kodifizierungsstrategie neben dem betrieblichen Vorschlagswesen auch ein unternehmensinternes, elektronisches Wissensportal genutzt, das zur strukturierten Ablage von Informationen über Produkte und Prozesse, zur Veröffentlichung von Erfahrungsberichten, zum Austausch von Dokumenten, zur Durchführung von Video- oder Web-Konferenzen, zur Identifikation von Experten usw. dient. Die Entwicklung und Betreuung dieses Portals obliegt einer eigenen Abteilung im Unternehmen, die speziell zur Organisation des unternehmensinternen Wissensaustausches eingerichtet wurde. Auf diese Art hofft man, den unternehmensinternen Informations- und Wissensaustausch so

zu strukturieren und zu organisieren, dass er auch standortübergreifend gelingt. Dies führt dazu, dass die Wissensaustauschprozesse im Unternehmen im Rahmen stark formalisierter Strukturen stattfinden. Die einzelnen Maßnahmen zielen jedoch keineswegs nur darauf ab, Informationen und Wissen zu explizieren, in kodifizierter Form zu archivieren und damit für andere nutzbar zu machen. Statt dessen geht es oftmals darum, mittels formalisierter Strukturen Transparenz über die unterschiedlichen bzw. speziellen Wissensbestände der Beschäftigten in den einzelnen Abteilungen zu schaffen und Personen mit besonderen Kompetenzen zu benennen.

Darüber hinaus legt man im Unternehmen sehr viel Wert auf das persönliche Gespräch – sei es nun im direkten, ortsgebundenen Kontakt oder im virtuellen Raum als Video- oder Web-Konferenz. Damit wird der Überzeugung Rechnung getragen, dass Wissen immer an Personen gebunden ist und dass sich oftmals erst im Austausch verschiedener Personen untereinander Kreativität entwickelt und neue Ideen entstehen. In diesem Zusammenhang ist sich die Geschäftsleitung auch dessen bewusst, dass die einzelnen Mitarbeiter/-innen motiviert werden müssen, ihr Wissen mit anderen Personen zu teilen. Dies geschieht einerseits durch ein aufwändiges, finanzielles Anreizsystem im Rahmen des betrieblichen Vorschlagwesens, bei dem sich die Prämie für einen Vorschlag aus der Höhe der eingesparten Kosten im Unternehmen berechnet. Andererseits geschieht dies durch die Einbindung der Beschäftigten in die Unternehmensprozesse, indem man diese mit ihren Ideen – wie oben beschrieben – in diverse Projektgruppen zur Analyse von Prozessen und zur Steigerung ihrer Effizienz einbezieht. Durch die erhöhte Aufmerksamkeit, die sie mit ihren Vorschlägen innerhalb der Projektgruppen erfahren, wird ihnen vermittelt, ein wichtiger und bedeutsamer Teil des Unternehmens zu sein. Dadurch wird im Allgemeinen die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen gestärkt und ihre Motivation zur Wissensteilung erhöht.

Nichtsdestotrotz handelt es sich bei dieser Vorgehensweise um kein Wundermittel zur Motivationssteigerung von Beschäftigten, sich aktiv im Rahmen einer Projektgruppe oder über das betriebliche Vorschlagswesen an der Gestaltung von (Prozess-)Innovationen zu beteiligen. Denn im Rahmen der Interviews wurde von verschiedenen Seiten mehrfach darauf hingewiesen, dass die Motivation der Beschäftigten diesbezüglich rapide sinkt, sobald sich in den anschließenden unternehmensinternen Re-Organisationsmaßnahmen herausstellt, dass Arbeitsplätze in Gefahr sind oder die Beschäftigten mit unternehmensinternen Umsetzungen zu rechnen haben.

3.3.6.8 Fallbeschreibung H: unternehmensbezogene Dienstleistung

Das mittelgroße Unternehmen aus dem Bereich Büromaterial, -bedarf und -beratung ist inhabergeführt und beschäftigt insgesamt 70 Personen an verschiedenen Standorten. Aufgrund der Angaben im Unternehmensfragebogen

wurde es als sehr innovativ im Bereich der Produkte und Dienstleistungen eingeschätzt: Im Geschäftsjahr 2005 wurden 30% des Umsatzes durch Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen erwirtschaftet (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). Da hinsichtlich der Kostenreduktion pro Stück oder Vorgang aufgrund von Prozessinnovationen keine Angaben im Fragebogen existieren, stellte sich hier erst im Rahmen der beiden Interviews, die mit der Geschäftsleitung sowie mit einem Mitarbeiter geführt wurden, heraus, dass das Unternehmen auch hinsichtlich der Optimierung interner Abläufe sehr aktiv und erfolgreich ist. Speziell im Bereich der EDV werden viele innovative Ideen umgesetzt.

Dementsprechend gehört zu den bedeutendsten Dienstleistungsinnovationen der letzten Jahre die Einrichtung eines Online-Shops, der die Abwicklung eines großen Teils des Geschäftsverkehrs mit gewerblichen Kunden über das Internet ermöglicht. Darüber hinaus ist eine zunehmende Anzahl von Firmenkunden direkt mit ihren digitalen Beschaffungssystemen über das Internet an das befragte Unternehmen angebunden. Das Unternehmen ist darum bemüht, diese Angebote ständig zu erweitern und zu verfeinern. Derzeit wird das System hinsichtlich der Lieferzeiten und des Lieferstatus einzelner Bestellungen für die Kunden transparenter gestaltet. Eine weitere wichtige Innovation stellt für das Unternehmen die Ausweitung der Lagerkapazitäten durch die Einrichtung eines Hochregallagers dar. Diese Maßnahme wurde erforderlich, da aufgrund veränderter Kundenanforderungen die Menge der zu bevorratenden Artikel ständig gestiegen war.

Die Innovationstätigkeit des Unternehmens ist zum größten Teil auf veränderte Kundenanforderungen und -wünsche zurückzuführen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Großkunden des Unternehmens zu. Diese drängten auch vor einigen Jahren auf die digitale Anbindung ihrer Bestellsysteme an das Unternehmen, wobei sie in einigen Fällen sogar die Form der Anbindung definierten, wie z. B. die Art der Schnittstellen und Datenformate. Darüber hinaus initiiert das Unternehmen aber auch selber Innovationen im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) und testet die Resonanz der Kunden auf diese. Im Rahmen des üblichen Geschäftskontaktes erfahren die Beschäftigten des Unternehmens schließlich, wie die Innovationen im Bereich der EDV bei den Kunden ankommen und welche weiteren Anforderungen und Wünsche diese haben. Wenn sich bestimmte Anforderungen oder Wünsche häufen, tragen die Beschäftigten diese auf informellem Weg an die Geschäftsleitung heran. Ähnlich verfährt man im Unternehmen mit der Veränderung interner Prozesse: Wenn den Mitarbeiter/-innen Möglichkeiten zur Verbesserung der internen Abläufe auffallen, wenden sie sich mit diesen Hinweisen auf informellem Weg an die Geschäftsleitung oder im Bereich der elektronischen Prozesse an die zuständige Person, die die Implementierung neuer Ideen mit der Geschäftsleitung abstimmt.

Hinsichtlich der Arbeitsgestaltung wurde das Unternehmen aufgrund der Angaben im Unternehmensfragebogen (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91) als wenig partizipativ eingeschätzt. Betrachtet man nur die formalen Kriterien, ist dies auch so. Denn im Unternehmen existieren weder ein Betriebsrat, noch andere formale Mitbestimmungs- bzw. Arbeitnehmer/-innenvertretungsstrukturen. Auch ist die Arbeitsorganisation nicht sehr stark ausdifferenziert. So gibt es beispielsweise keine formale Gruppenarbeit oder ähnliche, als partizipativ zu bewertende Formen der Arbeitsorganisation. Dennoch herrscht im Unternehmen ein beteiligungsorientiertes, auf kommunikativen Beziehungen beruhendes Arbeitsklima, in dem die Beschäftigten durchaus verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter/-innen ist hinsichtlich der Durchführung ihrer konkreten Arbeitsaufgaben sehr groß. Kleinere Veränderungen in den unternehmensinternen EDV-Prozessen, die den Bearbeitungsprozess von Aufträgen erleichtern oder beschleunigen, werden beispielsweise von der verantwortlichen Person selbstständig durchgeführt – ohne direkte Rücksprache mit der Unternehmensleitung. Bei größeren Veränderungen ist dies hingegen nicht möglich, denn letztendlich trifft das Geschäftsführer-Ehepaar alle wichtigen und weitreichenderen Entscheidungen im Unternehmen. Dabei achtet es jedoch darauf, dass der Informationsfluss zwischen ihnen und den Beschäftigten nicht abreißt. Ein Mitarbeiter betont im Interview, dass das Verhältnis zwischen den Beschäftigten und der Unternehmensleitung sehr gut sei und letztere immer ein offenes Ohr habe, wenn es um Probleme im Unternehmen gehe.

Insgesamt betrachtet lässt sich der Führungsstil im Unternehmen als patriarchalisch bis patriarchalisch-kooperativ charakterisieren, wobei der offenen, aber zumeist spontan und auf informellen Wegen geführten Kommunikation eine ganz besondere Bedeutung zukommt. Hinsichtlich der Arbeitsgestaltung ist festzuhalten, dass diese faktisch partizipativ ist, und dass die Beschäftigten auf informellem Weg Einwirkungsmöglichkeiten auf die Arbeitsorganisation sowie auf den direkten Leistungserstellungsprozess besitzen. Auch im Rahmen unternehmensinterner Re-Organisationsmaßnahmen haben die Beschäftigten die Möglichkeit, an der Umsetzung mitzuwirken und diese nach ihren eigenen Vorstellungen zu beeinflussen – auch wenn der allgemeine Rahmen für die Umsetzung dabei von der Geschäftsleitung vorgegeben wird. Im Allgemeinen wird in solchen Fällen unternehmensintern eine Projektgruppe gebildet, in der die betroffenen Beschäftigten die Umsetzung der Maßnahmen gemeinsam planen.

Dass die Angaben im Unternehmensfragebogen zur partizipativen Arbeitsgestaltung ein eher negatives Bild vermitteln (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91), ist dadurch zu erklären, dass sich die dort eingesetzten Erhebungsinstrumente hinsichtlich einer partizipativen Arbeitsgestaltung auf den Einsatz formaler Formen der Partizipation beziehen. Da diese im befragten Unternehmen aber

nur bedingt zum Einsatz kommen und die Partizipation der Beschäftigten statt dessen auf informellem Wege erfolgt, liefern die Angaben im Unternehmensfragebogen ein verzerrtes Bild der unternehmensinternen Wirklichkeit.

Auch der innerbetriebliche Umgang mit Informationen und Wissen ist nicht durchgängig formal organisiert. Zwar existiert im Unternehmen ein Intranet und ein an die Warenwirtschaft angebundenes Kundeninformationssystem, über das alle Beschäftigten standortübergreifend arbeitsbezogene bzw. kundenbezogene Informationen abrufen können. Doch diese Elemente einer Kodifizierungsstrategie werden nur in geringem Maße für den unternehmensinternen Austausch von Informationen und Wissen genutzt. Auffallend ist hingegen, dass dem informellen, kommunikativen Austausch eine besondere Bedeutung zukommt. So wird beispielsweise von den Beschäftigten registriert, welche Rückmeldungen es seitens der Kunden zu den diversen Produkten gibt oder welche speziellen Anforderungen und Wünsche seitens der Kunden an das Unternehmen herangetragen werden. Diese Informationen werden aber nicht strukturiert gesammelt, sondern von den Beschäftigten – wenn diese dafür einen Bedarf sehen – informell an die Geschäftsleitung herangetragen. Inwieweit daraus Konsequenzen folgen, wird schließlich von der Geschäftsleitung entschieden. Ähnlich geht man im Unternehmen mit Verbesserungsvorschlägen der eigenen Mitarbeiter/-innen hinsichtlich innovativer Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessideen um: Da im Unternehmen kein formales betriebliches Vorschlagswesen existiert, tragen die Beschäftigten ihre Ideen informell an die Geschäftsleitung heran, die sich die Entscheidung über die Umsetzung vorbehält. Die meisten Ideen und Vorschläge der Beschäftigten beziehen sich jedoch auf kleinere Anpassungen im Bereich der internen, elektronischen Prozesse. Mit diesen Vorschlägen wenden sie sich im Allgemeinen direkt an die damit befasste Person, die wiederum selber über die Umsetzung entscheidet. Da die Ideen und Vorschläge in diesem Bereich sehr zahlreich sind und einander teilweise ähneln, wird im Unternehmen zur Zeit darüber nachgedacht, für die Zukunft ein elektronisches Formular oder eine Datenbank zu entwickeln, in die die Beschäftigten ihre Vorschläge eintragen können. Dies ist zwar noch Zukunftsmusik, weist aber darauf hin, dass man sich im Unternehmen Gedanken über einen strukturierten Umgang mit Informationen und Wissen macht und dazu auch gegenüber Elementen einer Kodifizierungsstrategie offen ist.

Insgesamt betrachtet sticht im befragten Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen das Informelle ins Auge. Während der Umgang mit kundenbezogenen Informationen im Rahmen der Warenwirtschaft sehr strukturiert mit Hilfe einer Kodifizierungsstrategie erfolgt, werden unternehmensintern Informationen und Wissen nach Bedarf und im Rahmen des täglichen kommunikativen Austausches weitergegeben. Dies gelingt auch deshalb sehr gut, weil das Unternehmen mit insgesamt 70 Beschäftigten noch

relativ klein ist, wodurch sich (fast) alle Mitarbeiter/-innen untereinander – auch standortübergreifend – kennen.

3.3.6.9 Fallbeschreibung I: Maschinenbau

Das Maschinenbau-Unternehmen stellt Heißkanalsysteme zur Verarbeitung thermoplastischer Kunststoffe her. Neben einer Standard-System-Palette bietet das inhabergeführte Unternehmen mit 100 Beschäftigten auch Nadelverschluss-Systeme und Sonderheißkanäle an, die es selber entwickelt und produziert. Die Kunden des Unternehmens kommen aus der Medizintechnik, der Computerbranche, dem Automotivbereich usw. Viele von ihnen sind international tätig, so dass die Produkte des befragten Unternehmens weltweit eingesetzt werden. Dies hat zur Folge, dass auch im befragten Unternehmen eine Internationalisierungsstrategie Einzug gehalten hat. Aufgrund der Kontakte zu Lieferanten und Kunden im asiatischen Raum hat das Unternehmen in Zusammenarbeit mit einer freien Handelsvertretung ein Servicebüro in Hongkong eröffnet, das sowohl als direkter Ansprechpartner für die Kunden vor Ort fungieren als auch neue Kontakte und Vertriebsmöglichkeiten im asiatischen Raum eruieren soll.

Aufgrund der Angaben im Unternehmensfragebogen (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91) wurde das Unternehmen als sehr innovativ im Bereich der Produkte und Prozesse eingestuft: Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen haben im Geschäftsjahr 2005 mit 30% zum Umsatz beigetragen und Prozessinnovationen im gleichen Jahr zu einer Kostenreduktion pro Stück bzw. Vorgang von 15% geführt. Zu den bedeutendsten Produktinnovationen des Unternehmens zählt die Entwicklung einer speziellen Düse zur Kunststoffbearbeitung, die eine spätere Formtrennung unnötig macht und mit deren Hilfe nahtfreie Kunststoffformteile hergestellt werden können. Im Bereich der Prozessinnovationen ist die Entwicklung und Umsetzung eines neuen, an die Unternehmensprozesse angepassten Fertigungssteuerungssystems als besonders bedeutsam zu nennen. Wie die im Unternehmen befragte Person aus dem Bereich Organisationsentwicklung betont, hat das von den Abläufen her an das Kanban-System angelehnte Fertigungssteuerungssystem bereits dazu beigetragen, die Termintreue zu erhöhen.

Insgesamt wird Innovationen im Unternehmen eine große Bedeutung beigemessen. In Bezug auf Produktinnovationen sind beispielsweise kontinuierlich zwei Personen im Unternehmen aktiv, darunter der Geschäftsführer und Inhaber des Unternehmens. Doch auch an der Optimierung von Arbeitsabläufen und der Effizienzsteigerung von Prozessen wird ständig gearbeitet. Dabei fungieren die am Markt tätigen Großunternehmen sowie die großen Kunden des Unternehmens als Vorbilder und Ideenlieferanten, von denen die Anregung zur Einführung und Umsetzung vieler Verfahren ausgeht. Auch die Zertifizierung im Rahmen des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001, die

1997 erfolgte, und die Zertifizierung nach dem Umweltmanagement-System DIN EN ISO 14001 im Jahr 2003 geschah als Reaktion auf den Einsatz dieser Systeme auf dem Markt und durch Anregungen seitens der Kunden. Das Unternehmen will „...modern sein“ [OE, 08-I, Absatz 75] und dies unter anderem durch die Zertifizierungen gegenüber seinen Kunden und Wettbewerbern zum Ausdruck bringen. Die meisten Innovationsanstöße werden im Unternehmen schließlich von externer Seite angeregt. Dabei sind der Markt und die Anforderungen bzw. Wünsche der Kunden von entscheidender Bedeutung. Diese zu erfüllen, steht im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Gleichzeitig ist eine starke Orientierung an ökonomischen Kennzahlen im Unternehmen zu beobachten, an deren Verbesserung auch in erster Linie der Erfolg von Prozessinnovationen gemessen wird.

Hinsichtlich der Arbeitsgestaltung wurde das Unternehmen aufgrund der Angaben im Unternehmensfragebogen als partizipativ eingeschätzt (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). Da im Unternehmen kein Betriebsrat oder eine andere Form der Beschäftigtenvertretung existiert, konnten die Angaben zur Arbeitsgestaltung, die sich hier lediglich auf den Einsatz und die Bewertung verschiedener Instrumente und Maßnahmen beziehen, nicht durch den ausführlicheren, die reine Instrumentenebene verlassenden Betriebsratsfragebogen ergänzt werden. Im Rahmen des Interviews zeigt sich jedoch, dass sich dadurch ein differenzierteres Bild von den unternehmensinternen Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitsgestaltung und des Umgangs mit Informationen und Wissen im Unternehmen ergeben hätte.

So wird im Interview beispielsweise klar, dass es im Unternehmen in Bezug auf die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten einen großen Unterschied zwischen den produzierenden und nicht-produzierenden Bereichen gibt, und dass sich die Beteiligung der Beschäftigten an unternehmensinternen Veränderungsprozessen hauptsächlich auf die Führungskräfte beschränkt. Der Führungsstil im Unternehmen lässt sich insgesamt als wenig kooperativ bis autoritär charakterisieren. Die Beschäftigten werden als ausführende Arbeitspersonen betrachtet, die sich an die von der Geschäftsleitung vorgegebenen Regeln, Abläufe und Verfahren zu halten haben. Durch die Einführung des neuen Fertigungssteuerungssystems wurden die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten in der Produktion beispielsweise verringert, um die Überziehung von Lieferterminen zu vermeiden. Während die Beschäftigten hier früher die Möglichkeit hatten, sich die zu bearbeitenden Aufträge „...so ein bisschen rauszusuchen“ [OE, 09-I, Absatz 44], müssen sie sich heute strikt an die Vorgaben der Meister halten. Insgesamt ist die Produktion durch das neue Fertigungssteuerungssystem zwar übersichtlicher und transparenter geworden, allerdings ist dies weniger auf das neu geregelte Verhalten der ausführenden Beschäftigten zurückzuführen als auf die Tatsache, dass die Meister heute – im Gegensatz zu früher – „...auf

einen Blick“ [OE, 09-I, Absatz 59] sehen, welche Aufträge bis wann zu bearbeiten sind und bei Terminproblemen früher gegensteuern können.

Auffallend ist, dass die Motivierung der Beschäftigten zur Steigerung der Leistungserbringung im Unternehmen u. a. durch die Ausübung von (Zeit-) Druck geschieht. So werden in der Produktion grundsätzlich mehr Aufträge angenommen, als von den Beschäftigten bewältigt werden können. Dahinter steht einerseits die Überzeugung, dass das Unternehmen nur auf diese Weise seine Wachstumsstrategie umsetzen kann und andererseits, dass die Menschen an sich „...*eher faule Tiere*“ [OE, 09-I, Absatz 105] seien, auf die ein gewisser Arbeitsdruck ausgeübt werden müsse. Denn sonst komme „...*der Schlendrian*“ [OE, 09-I, Absatz 46] und die Zahl der Fehler steige. Auch wenn es sich bei diesen Ausführungen um die Meinung einer einzelnen Person handelt, lassen sie doch Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur insgesamt zu, da sich die befragte Führungskraft mit ihren Ausführungen nicht nur auf die Fertigung bezieht, sondern auch auf die Umsetzung von Projekten in den nicht-produzierenden Bereichen, wie z. B. in den Abteilungen Verwaltung, Konstruktion und Marketing. Der eher autoritäre Führungsstil im Unternehmen wird schließlich auch dadurch unterstrichen, dass unternehmensbezogene Entscheidungen „...*demokratisch durch den Geschäftsführer*“ [OE, 09-I, Absatz 79] und Inhaber getroffen und von den Führungskräften kommuniziert und umgesetzt werden – „...*da gibt es auch keine Diskussion*“ [OE, 09-I, Absatz 79].

Für die Entscheidungsfindung kann sich die Geschäftsleitung aber auf ein durchaus umfassendes Informationssystem im Unternehmen verlassen, das auf dem engen Austausch von Informationen und Wissen zwischen der Geschäftsleitung und den Führungskräften beruht. So findet wöchentlich eine Besprechung auf der Ebene der Führungskräfte statt, an der die Geschäftsleitung, alle Bereichs- und Abteilungsleiter sowie die Meister aus der Fertigung teilnehmen. Besprochen werden alle für das Tagesgeschäft bedeutsamen Kennzahlen, z. B. hinsichtlich Umsatz oder Termintreue. Darüber hinaus werden Punkte aus der Verwaltung und dem Einkauf angesprochen sowie der Umsetzungsstand innerbetrieblicher Projekte. Beendet wird jede Sitzung mit der Erstellung eines Maßnahmenplans, in dem die anstehenden Aufgaben jeweils einer für die Umsetzung verantwortlichen Person zugeordnet werden und ein Termin für die Erledigung festgelegt ist. Darüber hinaus findet monatlich ein Vertriebsgespräch mit den deutschen Vertretern statt, in dem die neuesten Entwicklungen im Vertrieb besprochen werden. Da die Geschäftsleitung im Bereich der Produktentwicklung und -modifizierung selber aktiv ist, kann man von einem sehr guten, abteilungsübergreifenden Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen sprechen, der im Rahmen einer Personifizierungsstrategie umgesetzt wird.

Hierarchieebenenübergreifend, speziell von ‚oben nach unten‘ findet der Informations- und Wissensaustausch im Rahmen einer Personifizierungsstrategie hingegen weniger breit angelegt statt. Hier liegt die alleinige Verantwortung für den Informations- und Wissensaustausch bei den Bereichsleitern, deren Aufgabe es ist, „...*dafür zu sorgen, dass die Prozesse sich verbessern*“ [OE, 09-I, Absatz 176]. Zwar gibt es im Unternehmen ein kontinuierliches Verbesserungswesen, allerdings dient dieses eher dazu, die Ideen der Beschäftigten im Rahmen des betrieblichen Vorschlagwesens an die Führungsebene weiterzuleiten, als einen breiten Informations- und Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten der einzelnen Abteilungen oder sogar zwischen den Abteilungen anzuregen. Statt dessen besitzt die Generierung und Interpretation produktionsbezogener Kennzahlen im Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert. Im Rahmen einer Kodifizierungsstrategie werden die unternehmensinternen Prozesse elektronisch abgebildet und gesteuert. Dazu werden spezielle Softwarelösungen eingesetzt, die die integrierte Ausführung aller automatisierbaren Geschäftsprozesse des Unternehmens erlauben. So ist beispielsweise das elektronische Fertigungssteuerungssystem an das Warenwirtschaftssystem der Buchhaltung angebunden. Zukünftig sollen auch die Lagerwirtschaft und der Vertrieb an dieses System angeschlossen werden.

Insgesamt betrachtet besitzt die Beteiligung der Beschäftigten am unternehmensinternen Informations- und Wissensaustausch nur einen geringen Stellenwert. Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen erfolgen hauptsächlich kennzahlengesteuert und werden im Rahmen etablierter Besprechungsstrukturen auf der Führungsebene beschlossen. Für die Umsetzung werden wiederum die einzelnen Bereichsleiter in die Pflicht genommen, die auch bei Problemen die ersten Ansprechpartner für die Beschäftigten sind und dafür zu sorgen haben, „...*dass das Team funktioniert*“ [OE, 09-I, Absatz 196].

3.3.6.10 Fallbeschreibung K: Elektrotechnik

Das mittelgroße Unternehmen mit 85 Beschäftigten stellt Drehgeber für die Antriebstechnik her. Neben einer Standardproduktpalette entwickelt und produziert es auch Spezialprodukte, die den kundenspezifischen Anforderungen entsprechen. Zu den Kunden des Unternehmens gehören zu einem großen Teil Elektromotorenhersteller, die Sensoren bestellen.

Innovationen haben für das Unternehmen eine große Bedeutung, sowohl im Bereich der Produkte als auch im Bereich der Prozesse. Im Geschäftsjahr 2005 wurden nach den Angaben im Unternehmensfragebogen 30% des Umsatzes mit Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen erzielt und eine Kostenreduktion pro Stück und/oder Vorgang von 10% aufgrund von Prozessinnovationen erreicht (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). Die Produktinnovationen entstehen in vielen Fällen aufgrund von Kundenanforderungen, die die Entwicklung von Drehgebern mit speziellen Eigenschaften erfordern. Auf

diese Weise kam es auch zur Konstruktion eines magnetischen Drehgebers mit einer speziellen Gummi-Metall-Verbindung, der beispielhaft als Produktinnovation im Rahmen der beiden Interviews genannt wurde, die mit dem Geschäftsführer und zwei Betriebsratsmitgliedern geführt wurden.

Außer durch direkte Kundenanfragen werden Innovationsanstöße im Bereich der Produkte durch weitere externe Anstöße initiiert. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Kooperationsaktivitäten innerhalb der Unternehmensgruppe, der das befragte Unternehmen angehört, sowie mit Entwicklungspartnern im Zuliefererbereich. Durch sie entstehen oftmals Aufträge bzw. Anstöße zur Veränderung der bereits bestehenden Produkte oder zur Entwicklung neuer Produkte. Darüber hinaus informieren sich die unternehmenseigenen Ingenieure im Rahmen von Messebesuchen, Patentrecherchen und Marktanalysen über neue Entwicklungstrends und werden so zu neuen Produktideen angeregt. Auffallend ist der hohe Stellenwert, den Prozessinnovationen im Unternehmen besitzen. Da das Unternehmen bereits 1996 nach DIN EN ISO 9000 für Qualitätsmanagement zertifiziert wurde, ist die kontinuierliche Überprüfung und Optimierung der unternehmensinternen Abläufe und Prozesse bereits seit langem Bestandteil der Unternehmensphilosophie und in den Köpfen der Beschäftigten verankert. Durch die bereits erwähnte Integration des Unternehmens in eine Unternehmensgruppe gewann die Prozessoptimierung im Unternehmen jedoch erneut an Relevanz, da mit ihr die Einführung von Elementen des Toyota-Produktionssystems verbunden war. Diese zielen darauf ab, die nicht-produktiven Zeiten in den unternehmensinternen Abläufen zu minimieren bzw. zu beseitigen. Damit geht auch die Umsetzung einer bedarfssynchronen Produktion (Just-In-Time-Produktion) einher, in die ein Kanban-System zur elektronischen Fertigungssteuerung integriert ist. Die Bemühungen des Unternehmens, die internen Abläufe so effizient wie möglich zu gestalten, finden im Rahmen einer kontinuierlich verfolgten Strategie statt. Derzeit wird beispielsweise eine Inselfertigung eingeführt, mit deren Hilfe – in Verbindung mit dem elektronischen Fertigungssteuerungssystem und der Just-In-Time-Produktion – nicht nur ein Produkt vollständig an einem Arbeitsplatz gefertigt werden soll, sondern dort auch alle benötigten Materialien zur Verfügung stehen.

Die permanenten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung gelingen im Unternehmen vor allem deshalb, weil die Beschäftigten im Rahmen einer kooperativen Unternehmenskultur über alle anstehenden Maßnahmen und über die bereits erreichten Erfolge informiert werden. Außerdem wird ihnen im Rahmen etablierter Strukturen die Mitwirkung an Veränderungsprozessen ermöglicht. Eine große Bedeutung kommt dabei dem betrieblichen Vorschlagswesen zu, das in die Strukturen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) integriert ist. Alle Vorschläge, die die Beschäftigten einzeln oder im Team einreichen, werden mit demselben Betrag als Team-

prämie vergütet. In diesem Zusammenhang finden auch Schulungen statt, in denen den Mitarbeiter/-innen der Zweck und die verschiedenen Einsatzfelder des KVP-Verfahrens beispielhaft vorgestellt werden. Auf diese Weise wurde bei den Beschäftigten eine große Akzeptanz für die unternehmensinternen Re-Organisationsprozesse erreicht, so dass mittlerweile sehr viele Vorschläge zur weiteren Optimierung von Abläufen in den einzelnen Abteilungen von Seiten der Mitarbeiter/-innen angeregt werden.

Das insgesamt vertrauensvolle Verhältnis zwischen den Beschäftigten wird durch einen kooperativen Führungsstil ergänzt. Die Geschäftsleitung schätzt die Mitarbeiter/-innen als mitdenkende, kreative Persönlichkeiten, was dem ausgeprägten Teamgeist im Unternehmen zugute kommt und sich in einer hohen Arbeitszufriedenheit und starken Identifikation mit dem Unternehmen niederschlägt. Dazu trägt in nicht unerheblichem Maße auch die gute wirtschaftliche Situation des Unternehmens bei, so dass die bisher umgesetzten Maßnahmen zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung nicht zu Entlassungen geführt haben, sondern durch interne Umsetzungen aufgefangen werden konnten.

Hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen fällt der offene, alle Abteilungen und Hierarchieebenen des Unternehmens umfassende Informationsfluss ins Auge, der durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Einsatz von Instrumenten der Kodifizierungsstrategie und Maßnahmen im Rahmen einer Personifizierungsstrategie gesteuert wird. So hängen z. B. allgemeine Daten zur Auftragslage, zur Einhaltung von Lieferterminen, zum Krankenstand usw. an allen Mitarbeiter/-innen zugänglichen Orten im Unternehmen aus. Diese Kennzahlen werden mit Hilfe des elektronischen Fertigungssteuerungssystems sowie des Warenwirtschaftssystems generiert und zur Steuerung der internen Unternehmensprozesse eingesetzt. Darüber hinaus gibt es für die Beschäftigten arbeitsplatzbezogene Informationen im Rahmen von Arbeitsanleitungen, die entweder in elektronischen Datenbanken über das Intranet eingesehen werden können oder in Papierform an den verschiedenen Arbeitsplätzen aushängen. Der persönliche Austausch im Sinne einer Personifizierungsstrategie findet abteilungsintern im Rahmen von KVP-Zirkeln statt, an denen alle Beschäftigten teilnehmen. Hier werden von den Vorgesetzten auch Informationen aus den monatlichen Führungskreistreffen, in die alle Bereichsleiter/-innen des Unternehmens eingebunden sind, an die Beschäftigten weitergegeben.

Der hohe Stellenwert des persönlichen Austausches im direkten Gespräch zeigt sich im Unternehmen auch an der engen Zusammenarbeit zwischen der Entwicklungsabteilung und der Produktion. Hier gibt es ein „...enges Miteinander“ [BR, 10-K, Absatz 387], indem die Mitarbeiter/-innen in der Fertigung Musterteile für die Entwicklungsabteilung herstellen und diese ihnen den

Aufbau des neuentwickelten Produktes erklärt. Auf diese Art können produktionstechnische Probleme in der Fertigung sehr früh identifiziert und durch Modifizierungen an dem Produkt aus dem Weg geräumt werden.

3.3.6.11 Fallbeschreibung L: Gesundheitswesen

Das Dienstleistungsunternehmen aus dem Gesundheitswesen gehört mit 275 Beschäftigten zu den Großunternehmen und zeichnet sich durch ein besonderes, systemisches Behandlungskonzept aus, das von Patient/-innen bzw. Klient/-innen aus dem gesamten Bundesgebiet in Anspruch genommen wird. Da das Unternehmen 80% seiner Klient/-innen durch persönliche Empfehlungen ehemaliger Patient/-innen gewinnt, ist die wirtschaftliche Bedeutung der Kundenbindung sehr groß und wird seitens der Verwaltungsleitung entsprechend stark gefördert.

Der Erfolg von Innovationstätigkeiten im Bereich der Produkte und/oder Dienstleistungen ist nach den Angaben im Unternehmensfragebogen sehr hoch: Der gesamte Umsatz im Geschäftsjahr 2005 ist demnach auf die Implementierung von Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen zurückzuführen (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91). Im Rahmen der beiden Interviews, die mit dem Verwaltungsleiter und drei Mitgliedern des Betriebsrates geführt wurden, stellt sich jedoch heraus, dass sich diese Angabe nicht nur auf Dienstleistungsinnovationen der letzten drei Jahre bezieht, sondern dass hier auch die grundlegende Geschäftsidee des Unternehmens – nämlich die Umsetzung des speziellen Behandlungskonzeptes – miteinbezogen wurde. Das Unternehmen kann dennoch als innovativ bezeichnet werden, da in den letzten drei Jahren auch neue Dienstleistungsinnovationen entwickelt und umgesetzt wurden und auch im Bereich der Prozesse erfolgreiche Innovationstätigkeiten stattgefunden haben. Den Angaben im Unternehmensfragebogen zufolge haben diese im Geschäftsjahr 2005 insgesamt zu einer Kostenreduktion pro Vorgang von 10% geführt (vgl. Tabelle 3-12, Seite 91).

Als besondere Dienstleistungsinnovation der letzten drei Jahre ist die Ausweitung des Leistungskataloges auf die Behandlung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu nennen. Die Entscheidung dazu stellte für das Unternehmen zunächst ein geschäftliches Risiko dar, da es mit dieser Patientengruppe im Unternehmen zuvor keine Erfahrungen gab und Befürchtungen bestanden, dass es zu Konflikten mit anderen Patient/-innen kommen könnte. Der Anstoß für diese Innovation kam unternehmensintern zustande, um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu stärken. Im Verlauf der Interviews ließ sich jedoch nicht genau klären, ob der Vorschlag zur Ausweitung des Leistungskataloges von Seiten der Führungskräfte kam oder gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt wurde. Das konkrete Konzept wurde jedenfalls hierarchieebenenübergreifend von den Beschäftigten einer Abteilung in Eigenverantwortung entwickelt und nach seiner Zertifizierung umgesetzt.

Prozessinnovationen haben im Unternehmen u. a. im Bereich der Patientenaufnahme stattgefunden: Neben einer Veränderung in den Abläufen wurden die Beschäftigten zusätzlich im Umgang mit den Klient/-innen geschult, um diese auch unter Zeitdruck freundlich und serviceorientiert zu beraten. Da das Unternehmen seit dem Jahr 2000 nach DIN EN ISO 9001 für Qualitätsmanagement zertifiziert ist, gibt es zudem regelmäßige Bemühungen, die Prozesse – speziell auf der Ebene der Verwaltung – zu optimieren und effizienter zu gestalten.

Wie bereits eingangs bemerkt, stellt die Kundenbindung für das Unternehmen einen wichtigen wirtschaftlichen Faktor dar. Aus diesem Grund kommen Innovationen im Unternehmen in vielen Fällen aufgrund von Hinweisen und Beschwerden der Patient/-innen zustande, die diese entweder persönlich gegenüber der Verwaltung oder den Beschäftigten äußern oder aber in einen speziellen Patientenfragebogen eintragen, der allen Klient/-innen bei der Aufnahme ausgehändigt wird. Nach dem Verständnis der Verwaltungsleitung beziehen sich Innovationen im Unternehmen hauptsächlich auf den Umgang mit den Klient/-innen und auf die Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Dabei kommt dem besonderen Behandlungskonzept des Unternehmens eine besondere Bedeutung zu. Es basiert auf einem ganzheitlichen, systemischen Ansatz, der auch in der Unternehmensphilosophie verankert ist und sich auf alle Unternehmensbereiche erstreckt. Ziel dieses Ansatzes ist es, eine freundliche und entspannte Atmosphäre im Unternehmen zu schaffen, in der sich die Patient/-innen angenommen und gut aufgehoben fühlen. Dieses Anliegen hat auch Auswirkungen auf die Arbeitsgestaltung.

So legt die Verwaltungsleitung sehr viel Wert auf die Feststellung, dass im Unternehmen ein besonderes Arbeitsklima herrscht, das von einem Miteinander der verschiedenen Berufsgruppen in den einzelnen Abteilungen geprägt sei. Dadurch werden die klassischen Hierarchiestrukturen, die in vielen Einrichtungen des Gesundheitswesens eine große Bedeutung haben, „...*ein Stück weit aufgelöst*“ [GF, 11-L, Absatz 59], so dass die Beschäftigten große Handlungs- und Entscheidungsspielräume besäßen. Tatsächlich können die einzelnen Abteilungen sehr autonom und eigenverantwortlich arbeiten. Seitens der Verwaltungsleitung wird lediglich darauf geachtet, dass die Rahmenbedingungen hinsichtlich gesetzlicher Bestimmungen eingehalten werden. Innerhalb einer Abteilung können die Beschäftigten in Abstimmung mit dem oder der Vorgesetzten ihre Arbeit sehr selbstbestimmt planen und ausführen. Wie groß die Autonomie und Eigenverantwortung der einzelnen Abteilungen ist, zeigt sich auch an der Möglichkeit der Beschäftigten, innerhalb einer Abteilung über die Einstellung neuer Mitarbeiter/-innen selber zu entscheiden. So haben die Beschäftigten die Möglichkeit, vor der endgültigen Einstellung neuer Mitarbeiter/-innen, diese im Rahmen einer Hospitation kennenzulernen und gemeinsam zu entscheiden, ob sie in ihre Abteilung passen. Die Entschei-

derung der Abteilung wird seitens der Verwaltungsleitung wiederum nicht in Frage gestellt.

Dass die Gewährung von großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für die Beschäftigten im Unternehmen keinen reinen Selbstzweck erfüllt, sondern in einen ökonomischen Begründungszusammenhang eingebettet ist, zeigt sich daran, dass die Verwaltungsleitung die Umsetzung des systemischen Unternehmenskonzeptes nur durch ein im Vergleich zu anderen Unternehmen „...anderes Arbeiten“ [GF, 11-L, Absatz 21] gewährleistet sieht, mit dem die Patient/-innen an das eigene Unternehmen gebunden werden können. Denn das ist es, was das Unternehmen von anderen Einrichtungen im Gesundheitswesen abhebt und was der „...Patient als angenehm empfindet, anders empfindet“ [GF, 11-L, Absatz 13]. Darüber hinaus ist die Verwaltungsleitung davon überzeugt, dass die große Autonomie und Eigenverantwortung die Beschäftigten zu besten Arbeitsleistungen anregt und zu einer erhöhten Motivation und Arbeitszufriedenheit beiträgt. Dies kommt schließlich wieder dem Unternehmen zugute, denn wenn man dem Beschäftigten seine Eigenständigkeit lasse und ihn als Individuum akzeptiere, dann „...funktioniert der besser als wenn er nivelliert, strukturiert ist“ [GF, 11-L, Absatz 29].

Trotz der großen Autonomie und Eigenständigkeit in Bezug auf die Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit gibt es für die Beschäftigten nur wenige Gestaltungsmöglichkeiten auf der Unternehmensebene. So wurden zwar im Rahmen der DIN EN ISO-Zertifizierung für das Qualitätsmanagement abteilungs- und hierarchieebenenübergreifende Arbeitskreise und Qualitätszirkel eingerichtet, allerdings besaßen diese im Unternehmen keine besondere Relevanz und sind wieder eingeschlafen. Darüber hinaus ist die konkrete Arbeitsgestaltung und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb der einzelnen Abteilungen sehr stark durch die jeweiligen Führungskräfte geprägt. Da die Verwaltungsleitung diesen in den meisten Fällen eine sehr freie Hand lässt und nicht mit den tatsächlichen Abläufen in den einzelnen Abteilungen vertraut ist, hat sich teilweise „...eine gewisse gutsherrenartige Führung“ [BR, 11-L, Absatz 160] herausgebildet, die sich auch auf den Umgang mit Informationen und Wissen in den einzelnen Abteilungen auswirkt.

Insgesamt betrachtet findet der Austausch von Informationen und Wissen im Unternehmen auf verschiedene Arten statt. Patientenbezogene Informationen werden klassischerweise über die Dokumentation einer Fallgeschichte in der papierbasierten Krankenakte dokumentiert, auf die das gesamte medizinische Personal, die verschiedenen Therapeuten und die Pflegekräfte Zugriff haben. Darüber hinaus finden abteilungsintern regelmäßig hierarchieebenenübergreifende Besprechungen statt, an denen alle Berufsgruppen teilnehmen. Fallbezogen werden dabei auch Beschäftigte aus anderen Abteilungen, wie z. B. aus der Massage- oder KG-Abteilung, hinzugezogen, sofern diese patientenbezo-

gene Informationen besitzen oder benötigen. Und auch inoffizielle Wege der Informationsweitergabe werden des Öfteren genutzt: So genießen gerade die Putzfrauen im Unternehmen einen hohen Stellenwert, da sie von den Patient/-innen oftmals Dinge erfahren, welche diese den Pflegekräften und dem ärztlichen Personal nicht mitteilen. Darüber hinaus wird die Bewertung der Patient/-innen hinsichtlich ihres Aufenthaltes im Haus sehr ausführlich mittels Fragebögen erhoben, in denen Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge sowie positive Erfahrungen während des Klinikaufenthaltes abgefragt werden. Diese Erhebungen dienen dem Klinikleitungsteam, das sich aus den Chefärzten, Oberärzten und der Verwaltungsleitung zusammensetzt und regelmäßige Besprechungen abhält, auch als Steuerungsinstrument für Restrukturierungsprozesse sowie zur Identifizierung zukünftiger Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen.

Auffallend ist, dass der hohe Stellenwert der Patient/-innenbefragung im Unternehmen nicht auch den im Dreijahresturnus stattfindenden Mitarbeiterbefragungen eingeräumt wird. Zwar wird auch hier seitens des Klinikleitungsteams versucht, identifizierte Mängel zu beseitigen, allerdings erscheint dies eher als eine Pflichtübung im Rahmen des Qualitätsmanagements denn als Maßnahme im Unternehmensinteresse. So begegnete beispielsweise das Klinikleitungsteam der Kritik an seiner restriktiven Informationspolitik dadurch, dass man den Beschäftigten die „Kernsätze“ [GF, 11-L, Absatz 103] aus den Besprechungen schriftlich mitteilt, damit „...die grobe Richtung bekannt ist, was besprochen wird oder nicht besprochen wird“ [GF, 11-L, Absatz 103]. In Verbindung mit dem Hinweis darauf, dass sich die Verbreitung von Gerüchten im Unternehmen nicht vermeiden lasse, lässt sich somit der Schluss ziehen, dass es um die offene Kommunikation und den hierarchieebenenübergreifenden Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen doch nicht so gut bestellt ist, wie es die Verwaltungsleitung zu Beginn des Interviews dargestellt hat.

Dennoch ist die Motivation und das Engagement der Beschäftigten im Unternehmen sehr groß, wie die befragten Betriebsratsmitglieder bestätigen. Aufgrund des meist sehr umfassenden abteilungsinternen Informations- und Wissensaustausches empfinden sie sich als wichtigen Teil im Gesamtsystem und sind auch dazu bereit, sich mit ihren Ideen und ihrer Arbeitskraft voll in das Unternehmen einzubringen.

3.3.7 Zusammenfassende Auswertung der Fallstudien

Im Folgenden wird zusammenfassend dargestellt, inwiefern sich der Umgang mit Informationen und Wissen in den untersuchten Unternehmen aus einem spezifischen Verständnis von den Begriffen Information und Wissen ableiten lässt. Dabei geht es um die Frage, ob Wissen – wie Informationen – als austauschbares, interpersonell teilbares Gut betrachtet wird, oder ob es als

untrennbar mit dem oder der Wissensträger/-in verbundene, persönliche Ressource verstanden und entsprechend behandelt wird. Davon hängt es letztlich ab, ob sich ein Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen eher von einer Personifizierungs- oder eher von einer Kodifizierungsstrategie leiten lässt.

Kodifizierung und Personifizierung sind dabei nicht als sich gegenseitig ausschließende Strategien zu verstehen. So gibt es beispielsweise kein Unternehmen, das den persönlichen Austausch zwischen Beschäftigten, die an Innovationsprojekten arbeiten, als unsinnig oder irrelevant bezeichnet. Auf der anderen Seite gibt es wiederum kein Unternehmen, das den Einsatz von Datenbanken im Rahmen von Innovationsprozessen kategorisch ablehnt. Es kommt jedoch auf das im Unternehmen gewählte Verhältnis zwischen diesen beiden Extrempositionen an, also auf das jeweilige Verhältnis zwischen Kodifizierung und Personifizierung und den Einsatz der jeweils zugehörigen Instrumente zum Informations- und Wissensaustausch.

Mit dem Verhältnis von Kodifizierung und Personifizierung ist ein Aspekt angesprochen, der für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse ist. Dabei geht es um die Frage nach der Strukturierung und Standardisierung von Wissensmanagement- bzw. Innovationsprozessen:

- ◆ Wie viel Strukturierung, Formalisierung und Standardisierung ist notwendig, um den Informations- und Wissensaustausch effizient, problemlösungsgerecht und zielgruppenspezifisch zu gestalten?

sowie

- ◆ Wie viel Offenheit und Freiheit benötigen die Beschäftigten im Rahmen von Informations- und Wissensaustauschprozessen, damit sich die nötige Kreativität für die Entwicklung und Verfolgung von Innovationsprozessen im Unternehmen entfalten kann?

Die Klärung der Frage, wie Unternehmen den schmalen Grad zwischen der notwendigen Strukturierung bzw. Standardisierung und seiner Überschreitung in Richtung einer Überformalisierung und Überstandardisierung wahren können, ist ein weiteres Ziel der zusammenfassenden Ergebnisdarstellung aus den elf Fallstudien.

Hinsichtlich des Umgangs mit Wissen und Information lassen sich drei Unternehmen – B, F und L – identifizieren, in denen das Verständnis betont wird, dass es sich bei Wissen nicht um eine unter vielen anderen zu organisierenden Ressourcen im Unternehmen handelt, sondern um eine individuelle Disposition, die untrennbar an eine Person gebunden ist. Die Aussagen zum Wissens-

verständnis beziehen sich dabei auf Personen, deren Arbeitsaufgaben hauptsächlich im kognitiven Bereich oder in der Erbringung personenbezogener Dienstleistungen liegen. Im Unternehmen B handelt es sich um Beschäftigte, die Entwicklungstätigkeiten im Ingenieurbereich erbringen, während sich die Aussagen im Unternehmen F auf Beschäftigte beziehen, die mit der Erstellung statistischer Modelle oder mit der Ausarbeitung von Verträgen und Marketingstrategien betraut sind. Beispielhaft sei hier eine Person aus dem Unternehmen B zitiert, die für die Umsetzung von Wissensmanagement (WM-) Maßnahmen zuständig ist:

„...Entwicklungstätigkeiten, [...] das ist zum sehr, sehr großen Teil [...] erfahrungswissengetrieben. Es ist nur im geringen Maße wirklich Faktenwissen. Aber es ist eine Mischung von beidem, aber Erfahrungswissen ist sehr wichtig und Erfahrung ist bei uns in den Köpfen [...] der Mitarbeiter und da belassen wir es auch. Wir holen es nicht raus“ [WM, 02-B, Absatz 65].

Der Umstand, dass das Erfahrungswissen der Beschäftigten als eine ihnen immanente Eigenschaft akzeptiert und somit nicht expliziert wird, beruht u. a. auf der Tatsache, dass es als eine Art „Gefühl“ oder „Gespür“ [WM, 02-B, Absatz 71] verstanden wird, das niemals vollständig expliziert und anderen Personen in seiner Gänze zugänglich gemacht werden kann. Dieses Wissensverständnis basiert auf Polanyis Konzept des impliziten Wissens, nach dem jede Form von Wissen eine implizite Dimension beinhaltet, die unverbrüchlich an die persönlichen, oftmals auch körperlichen Erfahrungen eines Menschen gebunden ist und somit nur bedingt interindividuell ausgetauscht werden kann (vgl. Polanyi 1958, vgl. auch Kapitel 2.2.1). In diesem Zusammenhang führt derselbe Interviewpartner aus:

„Wie will ich jemandem beschreiben – schriftlich – wie man Fahrrad fährt? Das [...] muss man selbst erfahren. Und Entwickeln ist wie Fahrrad fahren, ja. Es ist wirklich, das ist ganz viel mit Gefühl auch mit Gespür“ [WM, 02-B, Absatz 71].

Als einzige Möglichkeit, Wissen im Sinne von Erfahrungswissen weiterzugeben, wird das persönliche Gespräch zwischen verschiedenen Personen und das gemeinsame Arbeiten betrachtet. Aus diesem Grund besitzen Vernetzungsstrategien und ein abteilungsweit bzw. projektgruppenumfassend angelegter, kommunikativer Austausch zwischen den Beschäftigten in Form von Besprechungen in den drei Unternehmen einen besonders hohen Stellenwert. Auf diese Weise werden Informationen an alle Personen weitergegeben, die an einem Projekt oder einer Aufgabe beteiligt sind. Die Geschäftsleitung des Unternehmens L bemerkt dazu:

„Die Information muss laufen. Das hat zur Folge, dass die Pflege bei den Arztbesprechungen [...] dabei ist, aber auch die Krankengymnastik, aber auch die Massage. Weil ja an diesen Orten sehr viel Informationen fließen, die sonst weg sind. Und die zurückgemeldet werden an den Therapeuten oder an den Doktor“ [GF, 11-L, Absatz 38 & 39].

Da es sich bei Unternehmen L um ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen handelt, besteht die Aufgabe der Beschäftigten hier vor allem in der Erbringung personenbezogener Dienstleistungen, wobei der Interaktion in Form von Kommunikation und Kooperation zwischen den Dienstleistungserbringer/-innen und den Klient/-innen eine besondere Bedeutung zukommt. Im Rahmen dieses Interaktionsprozesses spielt die Erfahrung eine bedeutsame Rolle, wie Büssing, Herbig & Ewert in einer Studie zum impliziten Wissen von Krankenpfleger/-innen nachgewiesen haben (vgl. Büssing, Herbig & Ewert 2002; 2001). Gerade in kritischen Situationen, die eine schnelle und richtige Reaktion der Pflegekräfte unter unsicheren Bedingungen zur Behandlung von Patient/-innen erfordern, bewährten sich jene Personen, die auf ein reichhaltiges implizites Erfahrungswissen zurückgreifen konnten. Dieses bildet sich vor allem dann aus, wenn Menschen auf einen Wissensschatz zurückgreifen können, der sich auf viele inhaltlich verschiedene Bereiche erstreckt. Dieser ermöglicht es ihnen in kritischen Situationen, die zur Verfügung stehenden, oftmals unsicheren Informationen richtig einzuschätzen und adäquat zu reagieren. Im Unternehmen L wird der Aufbau und die Entwicklung impliziten Erfahrungswissens durch die abteilungsinternen Besprechungen gefördert, an denen alle Hierarchieebenen bzw. alle mit einem Fall befassten Berufe – wie z. B. Ärzte, Pflegekräfte, verschiedene Therapeuten, Masseur usw. – teilnehmen. Dies führt dazu, dass die Behandlung optimal auf die Bedürfnisse der einzelnen Patient/-innen abgestimmt werden kann, da sie nicht allein durch die medizinische Indikation bestimmt wird, sondern auch Aspekte aus dem persönlichen Umfeld der Patient/-innen berücksichtigt. Dies ist speziell im Bereich der Onkologie und der psychosomatischen Krankheiten von besonderer Bedeutung.

„...die Pflege [...] ist [...] als Co-Therapie [...] in das System eingebunden [...] einfach weil sie nicht von [...] der Denke der Medizin kommen [...], denken die quer, freier und diese Vorschläge bringen sie mit ein und die werden zum Teil umgesetzt“ [GF, 11-L, Absatz 34].

Die Relevanz des Austausches zwischen Personen mit unterschiedlichen Wissensbeständen wird nicht nur in Unternehmen L, sondern auch in den Unternehmen B, F und G betont, in denen die Beschäftigten oft projektbezogen eine gemeinsame Aufgabe bearbeiten. Hier wird sehr viel Wert auf die Vernetzung gelegt, indem sich die Beschäftigten persönlich untereinander kennenlernen und voneinander erfahren, an welchen Projekten und in welchen Abteilungen sie arbeiten. Auf diese Weise wird der arbeitsbezogene Erfahrungsaustausch untereinander gefördert. Unternehmen B hat diesbezüglich eine monat-

lich stattfindende Veranstaltung über knapp zwei Stunden etabliert, in der regelmäßig über aktuelle Projekte in den verschiedenen Entwicklungsabteilungen berichtet wird:

„...und dann kommen [...] die ganzen Entwicklungsingenieure zusammen und hören sich [...] für eineinhalb Stunden diese Vorträge an. Hat den Vorteil, die wissen, was in anderen Bereichen läuft, die wissen auch hinterher, wer hat was gemacht, wen kann ich fragen. Sie lernen sich kennen. Es gibt Kaffeepausen, sie vernetzen sich“ [WM, 02-B, Absatz 35].

Ziel der Vernetzung zwischen den Beschäftigten ist es dabei aber nicht nur, den arbeitsbezogenen Informationsaustausch zu unterstützen, indem man die unternehmensinternen Spezialisten auf den verschiedenen Gebieten kennenlernt. Zwar ist auch dies wichtig, wie die für die Umsetzung von WM-Maßnahmen zuständige Person in Unternehmen B erklärt: *„Ich muss wissen, ich als Suchender muss wissen, in welchem von den Köpfen steckt das jetzt“ [WM, 02-B, Absatz 71].* Doch gleichzeitig weisen die Interviewpartner in beiden Unternehmen – B und F – darauf hin, dass man auch versuchen muss,

„...eine Vernetzung auf einer persönlichen Ebene zu realisieren, um [...] es hinterher [...] leichter zu machen, zwischen den Abteilungen, ja, Informationen fließen zu lassen. [...] und wenn ich den Kollegen als Menschen kennenlerne, wenn ich weiß, was macht der für ein Hobby [...] usw. [...], dann passiert das [der Informations- und Wissensaustausch] von selbst. [...] Ich bin praktisch wild darauf, dem anderen das zu erzählen, weil ich weiß ja, der ist mir [...] sympathisch. Oder ich weiß zumindest, der ist mir nicht sympathisch, aber ich kenne den Menschen hinter dem Kollegen [...]. Das ist nicht mehr der, der macht das Layout, sondern das ist Peter, der spielt Basketball oder hat vielleicht ein Kind“ [WM, 02-B, Absatz 35-37].

Während im Unternehmen B die Vernetzung der Beschäftigten auf der persönlichen Ebene durch spezielle Veranstaltungen gefördert wird – u. a. gibt es einen Wochenendausflug, an dem alle neueingestellten Ingenieure teilnehmen und das neben der Einführung in das Unternehmen speziell ihrer Vernetzung dient – wird in Unternehmen F ein Patenschaftskonzept umgesetzt, um neu eingestellte Mitarbeiter/-innen mit dem Unternehmen, der vorherrschenden Arbeitsweise und den anderen Beschäftigten bekannt zu machen. Darüber hinaus legt man in beiden Unternehmen sehr viel Wert darauf, dass sich möglichst alle Beschäftigten im Unternehmen kennen bzw. die Möglichkeit haben, einander kennenzulernen. Aus diesem Grund besitzt die Förderung informeller, nicht direkt arbeitsbezogener Kontakte zwischen den Mitarbeiter/-innen aus den verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen eine große Bedeutung, wobei die Vorgehensweise in beiden Unternehmen sehr ähnlich ist. So gibt es verschiedene Arten von Freizeit- und Sportangeboten, die von Beschäftigten aller Abteilungen und Hierarchieebenen im Unternehmen genutzt werden können. Sofern es Überschneidungen mit den Arbeitszeiten gibt, wird

im Normalfall eine Regelung gefunden, die sowohl für das Unternehmen als auch für die einzelnen Beschäftigten tragbar ist. Dies ist speziell im Unternehmen B wichtig, damit auch Mitarbeiter/-innen aus der Produktion solche Angebote wahrnehmen können. Darüber hinaus gibt es auch gemeinsame Aktivitäten der Beschäftigten außerhalb der Arbeitszeit. So weisen die Interviewpartner im Unternehmen F darauf hin, dass sich viele Mitarbeiter/-innen des Öfteren nach der Arbeit noch einmal in einer Kneipe oder einem Bistrot treffen und sogenannte „After-Work-Parties“ feiern. Und schließlich gibt es in beiden Unternehmen eine einladend gestaltete Cafeteria, in der sich die Beschäftigten aller(!) Abteilungen und Hierarchieebenen nicht nur zum Frühstück oder Mittagessen treffen können, sondern auch zur Besprechung unternehmensbezogener sowie privater Themen. Speziell dazu führt die für die Organisation von WM-Maßnahmen zuständige Person in Unternehmen B aus:

„Aber genauso wichtig ist die Kaffeemaschine und das ist das, [...] was dann oft untergeht [...], dass die Leute denken, ein Wissensmanagement-tool muss unbedingt unter DOS oder was weiß ich was laufen. Das läuft bei uns auch mit Kaffee und Wasser [...], das ist genauso wichtig“ [WM, 02-B, Absatz 211].

Die Vernetzung der Beschäftigten untereinander findet auch in anderen Unternehmen statt, die im Rahmen der elf Fallstudien untersucht wurden. Allerdings wurde sie in keinem der Interviews so stark betont und auch in keinem der untersuchten Unternehmen so stark forciert und umgesetzt, wie dies in den Unternehmen B, F und L der Fall ist, die somit eine ausgeprägte Personalisierungsstrategie im Umgang mit Wissen verfolgen. Dies liegt zum einen daran, dass sich gerade in kleinen und mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 85 Beschäftigten – dies ist das größte untersuchte Unternehmen, in dem sich die Beschäftigten untereinander persönlich kennen, ohne dass seitens der Führungskräfte spezielle Maßnahmen zur Vernetzung ergriffen wurden – die Bekanntschaften informell im Rahmen der Arbeit und der meist langjährigen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter/-innen herausbilden. Zum anderen ist dies aber auch damit zu erklären, dass das Wissensverständnis der Führungskräfte in den anderen befragten Unternehmen weniger stark auf die Personengebundenheit ausgerichtet ist. Zwar bestreiten die Interviewpartner dieser Unternehmen nicht, dass Wissen etwas anderes ist als Information, allerdings nutzen sie die Wissensmanagementprozesse in ihren Unternehmen eher dazu, explizites Wissen zu organisieren und für das Unternehmen bzw. andere Beschäftigte verfügbar zu machen, denn die Verbreitung impliziten Erfahrungswissens zu fördern.

Zur Verdeutlichung dieses Aspektes sei das Unternehmen G herangezogen. Das Großunternehmen setzt eine Vielzahl verschiedener Instrumente und Maßnahmen zur Organisation des unternehmensinternen Wissensaustausches ein, wobei jedoch die Entwicklung und Nutzung spezieller elektronischer Da-

tenbanksysteme und Kommunikationsplattformen im Vordergrund steht. Diese dienen vor allem dazu, die standortübergreifende, projektbezogene Zusammenarbeit der Beschäftigten im Bereich Forschung und Entwicklung sowie anderer Bereiche, in denen die Beschäftigten hauptsächlich kognitive Arbeitsleistungen erbringen, zu erleichtern:

„...der normale Austausch über das Wissen, das allgemeingültige Wissen ist natürlich unser Unternehmensportal [...]. Jeden erst mal auf den gleichen Stand der ganz notwendigen Informationen rund um unsere Produkte und Unternehmen zu [... bringen]. Das ist die Basis. Darüber hinaus gibt es natürlich noch spezielle Arbeitsgruppen, die sich dann auch wirklich mal treffen oder die in virtuellen Räumen zusammenarbeiten. [...] Das gibt es natürlich gepaart mit Videokonferenzen und diesen Geschichten. Wir haben jetzt aufgebaut [...] Web-Conferencing und dieses Chatten also, wirklich das Dokumenten Sharing und wir können zusammen telefonieren, [...] wegen mir auch noch sehen, wer es mag. Also, das sind Dinge, die wir jetzt auch entwickelt haben, um halt diese Entfernungen [...] so klein wie möglich zu halten. Das [...] ist so der Austausch, der bei uns jetzt forciert wird, aber man trifft sich auch noch“ [WM, 07-G, Absatz 132].

Der Hinweis darauf, dass sich Arbeitsgruppen *„...dann auch wirklich mal treffen“* sowie die angehängte Bemerkung *„...aber man trifft sich auch noch“* verweisen darauf, dass der persönliche, kommunikative Austausch im Rahmen der Wissensmanagementstrategie des Unternehmens weniger stark forciert wird als der Austausch auf elektronischem Wege. Darauf verweist auch die intendierte Art und Weise zum Umgang mit den unternehmensinternen Expertendatenbanken oder Wissenslandkarten, mit deren Hilfe sich die Beschäftigten einen Überblick darüber verschaffen können, wer hinsichtlich welchen Themas als Experte gilt. Während eine solche Expertendatenbank oder Wissenslandkarte im Unternehmen B lediglich als unterstützende Maßnahme im Rahmen des Wissensmanagements für ein spezielles Themengebiet erstellt wurde, wird sie im Unternehmen G als spezielles, elektronisches Vernetzungsinstrument genutzt:

„...das ist auch praktisch eine Plattform für Experten, wo sich Experten austauschen können und auch schnell andere [...] Experten sehen können. Weil [...das Unternehmen] hat natürlich sehr viel Wissen, viel verstreutes Wissen [...] und [...die Plattform] sollte die Experten schnell zusammenführen, dass sie ihre Wissensnetzwerke einfach viel schneller aufbauen können“ [WM, 07-G, Absatz 191].

Nichtsdestotrotz gibt es auch im Unternehmen G Veranstaltungen, auf denen sich die Beschäftigten persönlich untereinander kennenlernen sollen und die speziell zu ihrer Vernetzung ins Leben gerufen wurden. Diese Veranstaltungen finden allerdings in einem sehr großen und offiziellen Rahmen statt, so dass der Raum für persönliche und informelle Kontakte weniger groß ist als

im Unternehmen B, das eine ähnliche Veranstaltung im kleineren Rahmen und mit informellem Charakter etabliert hat. Eine für die Organisation von WM-Prozessen verantwortliche Person des Unternehmens G führt dazu aus:

„Wir haben alle zwei Monate ein so genanntes Management-Jour-Fix, da [...] werden Highlight-Themen [...] vorgestellt. [...] Dann wird diskutiert. Da sind dann so 200/300 Teilnehmer. [...] also alles Mögliche war schon da, die sich dann mit ihren Highlight Themen mit ihrem für sie wichtigen Wissen darstellen. Also, ich denke, das ist auch eine besondere Form von Austausch und das ganze wird noch runtergebrochen auf Junior-Netzwerke, wo man sagt, die jungen Akademiker des Unternehmens haben die Möglichkeit, sich auch im Zweimonats-Rhythmus [zu] treffen [...] und bekommen dann auch Themen vorgestellt oder auch Personen stellen sich dem Austausch. [Der Vorstandsvorsitzende] stand im Austausch, hat halt den neuen Kollegen zwei Stunden Rede und Antwort gestanden. Andere Vorstandsmitglieder...“ [WM, 07-G, Absatz 236].

Die Formulierung „...das ganze wird noch runtergebrochen“ weist darauf hin, dass Informations- und Wissensaustauschprozesse im Unternehmen G durch die Führungskräfte gesteuert werden – anders als in den Unternehmen B und F, die mit ca. 1.200 bzw. etwas mehr als 250 Beschäftigten ebenfalls zu den Großunternehmen gehören. Die für WM-Prozesse zuständige Person in Unternehmen B führt aus, dass „...Wissensmanagement fast zum Selbstläufer...“ [WM, 02-B, Absatz 17] geworden ist, denn die Beschäftigten kümmern „...sich selbst darum, dass sie ihr Wissen, dass sie ihre Arbeit wissensorientiert managen, d. h. Wissensmanagement passiert bei uns bei den Mitarbeitern“ [WM, 02-B, Absatz 17].

Ein anderes Unternehmen, in dem die Informations- und Wissensaustauschprozesse durch die Beschäftigten dezidiert selber gesteuert werden, ist Unternehmen H. Es handelt sich um ein mittelgroßes Unternehmen aus dem Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen mit insgesamt 70 Beschäftigten. Anders als in den oben bereits angeführten Unternehmen B, F und L, in denen der Umgang mit Informationen und Wissen aus einem bestimmten Wissensverständnis heraus zur Verfolgung einer Personifizierungsstrategie geführt hat, lässt sich in Unternehmen H kein strategiegeleitetes Konzept hinsichtlich des Austausches von persönlichem Wissen zwischen den Beschäftigten erkennen. Statt dessen geht die Geschäftsleitung davon aus, dass sich die Mitarbeiter/-innen während der Arbeit von alleine untereinander austauschen, bei Problemen helfen und ihre Ideen oder Verbesserungsvorschläge hinsichtlich interner Abläufe und Prozesse im persönlichen Gespräch mit den jeweils zuständigen Personen vorbringen:

„Gut, [...] dann spricht man eben kurz drüber mit den entsprechenden Leuten und aufgrund der räumlichen Gegebenheiten, die wir hier haben – wir sind ja kein Konzern mit 17 Standorten und die Zentrale mit 48 Stockwerken – da können Sie so etwas spontan ins Leben rufen. Dann sind die entsprechenden Leute eben schnell bei der Stelle sozusagen. Dann wird das kurz durchdiskutiert. Ja, und dann, derjenige, der die entsprechende Kompetenz hat, der kümmert sich dann um den weiteren Vorgang“ [GF, 08-H, Absatz 54].

Dabei spielt die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle, denn gerade die drei kleinsten der befragten Unternehmen (A, C und H) betonen in den Interviews immer wieder, dass sich der persönliche Wissensaustausch zwischen den Mitarbeiter/-innen im Rahmen kurzer Wege und kleinräumiger Betriebsstrukturen auch abteilungs- oder bereichsübergreifend von selber ergibt, ohne dass dazu formale Verfahren, wie z. B. ein betriebliches Vorschlagswesen oder die Einrichtung von Zirkeln im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses notwendig seien. Dennoch stellt Unternehmen H unter ihnen eine Besonderheit dar. Denn hier gibt es – im Gegensatz zu den Unternehmen A und C – auch keine regelmäßigen, institutionalisierten Besprechungsstrukturen auf der Ebene der Führungskräfte, was nicht nur damit zu erklären ist, dass es sich um ein familiengeführtes Unternehmen handelt, in dem sich die Führungskräfte auch privat über unternehmensbezogene Themen und Probleme austauschen. Statt dessen herrscht im Unternehmen eine ausgeprägte, auf informellen Strukturen basierende Beteiligungskultur hinsichtlich der Einbeziehung von Beschäftigten in unternehmensinterne Re-Organisationsmaßnahmen vor.

In den größeren Unternehmen werden die Beschäftigten vor allem durch die Etablierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen im Rahmen von Zirkeln oder Arbeitsgruppen in unternehmensinterne Re-Organisationsmaßnahmen einbezogen. Ihre Anzahl und der Grad ihrer Formalisierung steigt mit der Unternehmensgröße. Die Zirkel dienen hauptsächlich dazu, das persönliche Wissen der Beschäftigten sowie zirkelthemenbezogene Informationen abteilungs- und hierarchieebenenübergreifend zu bündeln und im persönlichen Austausch neu zu strukturieren, um innovative Prozesse im Unternehmen anzustoßen. Besonders hervorzuheben ist hier das Unternehmen E, ein Dienstleistungsunternehmen mit knapp 500 Beschäftigten, das im Sozialbereich tätig ist. Hier sind die verschiedenen Qualitäts- und Verbesserungszirkel aus den einzelnen Fachbereichen so in die unternehmensinternen Besprechungsstrukturen eingebunden, dass ein ständiger Austausch von Informationen und Wissen zwischen den Zirkelmitgliedern, den Führungskräften im Unternehmen und der Geschäftsleitung etabliert werden konnte:

„Also, alles was so bei uns an Verbesserungen im Grunde genommen aufgedeckt wird, wird in eine Liste von Maßnahmen und Verbesserungen eingepflegt. Das kann der Verbesserungsvorschlag sein, das sind Ergebnisse aus den internen Audits, externen Audits [...] all das wird in dieser Liste aufgeführt. Oder was aus Besprechungen hervorkommt, wo man sagt, hier müssen wir dran arbeiten. Und das ist eine Liste, die als Vorlage in jeder Besprechung eigentlich auf den Tisch gehört. Das ist so bei uns kommuniziert“ [QM, 05-E, Absatz 50].

Darüber hinaus ist hier auch Transparenz gegenüber den Beschäftigten aus den unteren Hierarchieebenen gegeben. Diese sind nicht nur an den diversen Zirkeln auf der Fachbereichsebene beteiligt, sondern können auch über das unternehmensinterne Informationsportal den jeweils aktuellen Bearbeitungsstand von Verbesserungsvorschlägen oder den Umsetzungsstand einzelner Re-Organisationsmaßnahmen einsehen:

„Das ist für jeden sichtbar, das kann sich jeder angucken. Er kann auch gucken, ob sein Vorgesetzter das entsprechend schon umgesetzt hat oder wer kümmert sich da jetzt darum. Also, da ist schon Transparenz gegeben“ [QM, 05-E, Absatz 65].

4 Fazit und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

In der Einführung zu dieser Arbeit wurde auf die Bedeutung erfolgreicher Innovationstätigkeiten für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verwiesen. Diese ist nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht für jedes einzelne Unternehmen relevant, um am Markt bestehen zu können, sondern auch aus volkswirtschaftlicher Sicht. Denn der allgemeine gesellschaftliche Wohlstand und die Verwirklichung individueller Lebensentwürfe ist in unserer Gesellschaft in vielerlei Hinsicht eng mit der erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung von Unternehmen verwoben – man denke hier nur an die Sozialversicherungssysteme, deren Einnahmen auf den Beiträgen von Arbeitnehmer/-innen und Arbeitgeber/-innen beruhen und somit von der gesamtwirtschaftlichen Situation in unserer Volkswirtschaft abhängig sind. Darüber hinaus besitzt eine regelmäßige Arbeitstätigkeit in unserer Gesellschaft einen hohen sozialen Stellenwert. Als Konstitut des menschlichen Daseins trägt sie zum sozialen Ansehen von Personen bei und ermöglicht ihnen durch die Erzielung eines angemessenen Einkommens die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben sowie die Verwirklichung individueller Lebensziele.

Aus diesen Gründen stellt die Beschäftigung mit der Frage, welche innerbetrieblichen Faktoren den Innovationserfolg von Unternehmen unterstützen bzw. fördern einen wichtigen Gegenstand der Forschung dar. Speziell arbeitswissenschaftliche Forschungsergebnisse haben in der Vergangenheit gezeigt, dass durch die Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben, durch die Integration einzelner Teilaufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an die Beschäftigten zu einer komplexen bzw. vollständigen Aufgabe oder durch die Beteiligung der Beschäftigten an kontinuierlichen Verbesserungsprozessen vielfältige positive Effekte in Unternehmen erzielt werden können. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit aus den einzelnen empirischen Erhebungsphasen noch einmal zusammenfassend dargestellt und in ihrer Bedeutung diskutiert. Im Vordergrund steht dabei die Beantwortung der Frage, in welchem Zusammenhang der Innovationserfolg von Unternehmen mit einer partizipativen Arbeitsgestaltung und einem beteiligungsorientierten Wissensmanagement steht. Ein weiterer Gegenstand der Diskussion ist der unternehmensinterne Umgang mit Informationen und Wissen: Was ist unter dem Begriff einer offenen Wissenskultur zu verstehen, wie kann eine solche im Unternehmen etabliert werden und in welchem Zusammenhang steht sie mit der Innovationstätigkeit von Unternehmen? Zum Abschluss der Arbeit werden aus den empirischen Ergebnissen schließlich Handlungsempfehlungen zur Stärkung der betrieblichen Innovationstätigkeit abgeleitet.

4.1 Fazit aus den empirischen Ergebnissen

Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse aus den einzelnen Erhebungsphasen anhand der jeweils forschungsleitenden Fragestellung zusammenfassend dargestellt und hinsichtlich ihrer Einordnung in den relevanten Forschungsstand diskutiert. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in der Reihenfolge der einzelnen empirischen Erhebungsphasen.

4.1.1 Besitzen eine partizipative Arbeitsgestaltung und ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement einen Einfluss auf den Innovationserfolg von Unternehmen?

Diese Frage wurde im Rahmen des ersten empirischen Erhebungsschrittes, der Unternehmensbefragung (vgl. Kapitel 3.1), untersucht und kann positiv beantwortet werden.

Die Innovationstätigkeit der befragten Unternehmen wird hinsichtlich der Bereiche Produkte bzw. Dienstleistungen und Prozesse unterschieden. Dabei wird der Innovationserfolg im Bereich der Produkte und/oder Dienstleistungen am Umsatzanteil gemessen, den ein Unternehmen im Geschäftsjahr 2005 durch sie erzielt hat. Im Bereich der Prozesse wird der Erfolg von Innovationstätigkeiten durch die Kostenreduktion pro Stück oder Vorgang operationalisiert, die mittels Prozessinnovationen im Geschäftsjahr 2005 erzielt werden konnten. Die Beteiligungsorientierung eines Unternehmens hinsichtlich der Arbeitsgestaltung wird mittels eines Indexes bestimmt, der sowohl den Umfang als auch die subjektive Erfolgseinschätzung seitens der Geschäftsleitung in Bezug auf den Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen einer partizipativen Arbeitsgestaltung berücksichtigt. Auf der Basis von Instrumenten und Maßnahmen, die dem unternehmensinternen Informations- und Wissensaustausch dienen, wird auf die gleiche Weise ein Index zum beteiligungsorientierten Wissensmanagement erstellt. Der Einfluss einer partizipativen Arbeitsgestaltung und eines beteiligungsorientierten Wissensmanagements auf den Erfolg von Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen sowie auf den Erfolg von Prozessinnovationen wird schließlich mittels Regressionsmodellen bestimmt.

Als zentrales Ergebnis der Unternehmensbefragung kann ein positiver Einfluss sowohl der partizipativen Arbeitsgestaltung als auch des beteiligungsorientierten Wissensmanagements auf den Innovationserfolg von Unternehmen festgestellt werden. Darüber hinaus weist ein positiver Interaktionseffekt der beiden Indices hinsichtlich ihres Einflusses auf den Innovationserfolg darauf hin, dass hier eine Wirkungskette besteht. In diesem Sinne ist davon auszugehen, dass durch eine partizipative Arbeitsgestaltung notwendige Voraussetzungen für ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement geschaffen werden. Darüber hinaus zeigen die Regressionsmodelle, dass durch die Auf-

nahme der beiden Prädiktoren ‚partizipative Arbeitsgestaltung‘ und ‚beteiligungsorientiertes Wissensmanagement‘ der Einfluss der Unternehmensgröße auf den Innovationserfolg sinkt. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass unternehmensinterne Faktoren, die in vielen betriebswirtschaftlichen Untersuchungen zum Zusammenhang von strukturellen Unternehmensmerkmalen und dem Innovationserfolg nicht weiter berücksichtigt werden, zur Erklärung des Innovationserfolges eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielen. Da die Ergebnisse der hier vorgestellten Studie branchen- und betriebsgrößenübergreifend gelten, liefern sie wertvolle Hinweise zur Theoriebildung hinsichtlich der Frage, welche Faktoren den Innovationserfolg und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erklären.

4.1.2 Gibt es einen Zusammenhang zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und dem Erfolg von Wissensmanagement-Prozessen?

Diese Frage wurde im Rahmen des zweiten empirischen Erhebungsschrittes, der Betriebsratsbefragung (vgl. Kapitel 3.2), untersucht und kann ebenfalls positiv beantwortet werden.

Der Erfolg von Wissensmanagement (WM-)Aktivitäten wird mittels eines Index operationalisiert, der aus den Einschätzungen der befragten Betriebsräte zur Nutzung des Wissens von Beschäftigten sowie zur erfolgreichen Umsetzung von WM-Maßnahmen im Unternehmen gebildet wird. Hinsichtlich der partizipativen Arbeitsgestaltung werden die Unternehmen mit Hilfe einer Clusteranalyse in zwei Gruppen unterteilt, die sich durch eine unterschiedlich starke Ausprägung der Beteiligungsorientierung im Rahmen der Arbeitsgestaltung voneinander unterscheiden.

Als zentrales Ergebnis ist festzuhalten, dass jene Unternehmen, deren Beteiligungsorientierung in Bezug auf die Arbeitsgestaltung hoch eingestuft wird, im Durchschnitt auch höhere Werte bei der Erfolgseinschätzung von WM-Aktivitäten erzielen als Unternehmen, deren Beteiligungsorientierung hinsichtlich der Arbeitsgestaltung als niedrig eingestuft wird. Somit kann die im Rahmen der Unternehmensbefragung postulierte Wirkungskette aus einer partizipativen Arbeitsgestaltung, einem beteiligungsorientierten Wissensmanagement und dem Innovationserfolg von Unternehmen durch die Ergebnisse der Betriebsratsbefragung für die beiden ersten Glieder dieser Kette noch einmal bestätigt werden: eine partizipative Arbeitsgestaltung unterstützt den Erfolg von WM-Aktivitäten.

Die Ergebnisse hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen einer partizipativen Arbeitsgestaltung und dem Erfolg von WM-Aktivitäten in Unternehmen basieren auf einem branchen- und betriebsgrößenübergreifenden Datensatz. Sie decken sich mit den in der Literatur vielfach mittels qualitativer Fallstudien ermittelten Erkenntnissen zu diesem Thema. Mit ihrer statistischen Fun-

dierung liefert die in dieser Arbeit vorgestellte Studie somit einen wichtigen Baustein für die weitere Diskussion um die Erfolgsfaktoren betrieblicher Wissensmanagementprozesse sowie für ihre Umsetzung auf betrieblicher Ebene.

4.1.3 *Fördert die organisationale Einbindung von Wissensmanagement-Prozessen deren Erfolg?*

Diese Frage wurde ebenfalls im Rahmen des zweiten empirischen Erhebungsschrittes, der Betriebsratsbefragung (vgl. Kapitel 3.2), untersucht und kann gleichfalls positiv beantwortet werden.

Anhand der in den befragten Unternehmen eingesetzten Instrumente und Maßnahmen zum Informations- und Wissensaustausch können drei Strategien im Rahmen von Wissensmanagement (WM-)Aktivitäten identifiziert werden. Zum einen gibt es Unternehmen, die neben Maßnahmen zur Kodifizierung von Wissen auch WM-Maßnahmen einsetzen, die einer Personifizierungsstrategie zugeschrieben werden können. Diese Unternehmen setzen für ihre WM-Aktivitäten neben elektronischen Medien oder papiernen Schriftstücken auch bewusst Maßnahmen ein, die den persönlichen Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten fördern. Zum anderen gibt es Unternehmen, die neben Instrumenten und Maßnahmen der Kodifizierungsstrategie auch solche einsetzen, mit deren Hilfe sie die unternehmensinternen Informations- und Wissensaustauschprozesse steuern und bewerten können. Diese Unternehmen verfolgen somit eine zusätzliche Managementstrategie im Rahmen ihrer WM-Aktivitäten. Schließlich existieren darüber hinaus Unternehmen, die bei der Umsetzung von WM-Prozessen Maßnahmen aus allen drei Strategien miteinander kombinieren. Diese Vorgehensweise liefert einen Hinweis darauf, dass die entsprechenden Unternehmen ihre WM-Aktivitäten sehr bewusst steuern und diese außerdem fest in ihren organisationalen Strukturen verankert haben.

Als zentrales Ergebnis hinsichtlich der Verankerung von WM-Aktivitäten in den organisationalen Strukturen eines Unternehmens lässt sich festhalten, dass der Erfolg von WM-Prozessen im Durchschnitt höher eingeschätzt wird, wenn WM-Instrumente einer Kodifizierungs-, einer Personifizierungs- und einer Managementstrategie miteinander kombiniert werden, als wenn lediglich Instrumente aus einer oder aus zwei Strategien eingesetzt werden.

Weiterhin zeigt sich, dass ein sehr strukturierter Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen sowie eine hohe Durchlässigkeit von Informationen und Wissen zwischen verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen ebenfalls mit im Durchschnitt höheren Werten zur Erfolgseinschätzung von WM-Prozessen einhergehen als dies in Unternehmen der Fall ist, in denen diese beiden Faktoren weniger stark ausgeprägt sind. Diese Ergebnisse decken sich mit den in Kapitel 2.1.3 dargestellten Schlussfolgerungen von Morosini & Renaud (2003) zur Bedeutung organisationaler Routinen und be-

reichsübergreifender Koordinationsmaßnahmen im Rahmen von Informations- und Wissensaustauschprozessen. Die Autoren weisen in ihrer eigenen empirischen Erhebung nach, dass die im Unternehmen sichtbare Unterstützung von WM-Prozessen durch die höchste Führungsebene als wichtiger Integrationsmechanismus fungiert, der ein Unternehmen zur erfolgreichen Initiierung und Umsetzung von Innovationsprozessen sowie zur Bewältigung von Veränderungsprozessen befähigt.

4.1.4 Fördert eine offene Wissenskultur im Unternehmen die Innovationsfähigkeit?

Diese Frage wurde im Rahmen der Fallstudien, dem dritten empirischen Erhebungsschritt, untersucht (vgl. Kapitel 3.3) und kann ebenfalls positiv beantwortet werden.

Unter einer offenen Wissenskultur ist eine besondere Form des Umgangs mit Informationen und Wissen in Unternehmen zu verstehen, bei der die Beschäftigten selbstverantwortlich mit ihrem arbeitsbezogenen Wissen und den zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben notwendigen Informationen umgehen. Gleichzeitig wird der abteilungs- und bereichsübergreifende Informations- und Wissensaustausch in solchen Unternehmen durch die Führungskräfte gefördert und unterstützt, indem diese organisationale Routinen schaffen, in deren Rahmen der Informations- und Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten stattfinden kann. Beispielhaft für solche organisationalen Routinen werden in den untersuchten Fallstudien regelmäßige Treffen zum Austausch über aktuelle Projekte identifiziert sowie die Etablierung eines Patenschaftssystems, in dessen Rahmen jüngere oder neue Beschäftigte mit einem Unternehmen und der dort vorherrschenden Arbeitsweise vertraut gemacht werden, oder die Einrichtung von abteilungs- und bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen, z. B. in Form von Qualitäts-, Innovations- oder Gesundheitszirkeln. Gemeinsam ist diesen Formen des Informations- und Wissensaustausches, dass es sich um langfristig angelegte, in die organisationalen Strukturen eines Unternehmens eingebettete und den persönlichen Austausch zwischen den Beschäftigten intensivierende, kommunikative Prozesse handelt. Sie stellen seitens des Unternehmens ein Zeichen dafür dar, dass die Sichtweisen und Vorschläge der Mitarbeiter/-innen geachtet und wertgeschätzt werden und fördern damit nicht nur ihre Bindung an das Unternehmen, sondern auch die Motivation, Veränderungsprozesse mitzutragen und sich über die Erfüllung der eigenen Arbeitsaufgaben hinaus Gedanken um kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Unternehmen zu machen. Auf diese Weise kann eine Vielzahl von Themen, die die Weiterentwicklung eines Unternehmens betreffen, in einem ständigen Fluss bleiben und zu innovativen Lösungsansätzen führen.

4.2 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

Die Ergebnisse aus den drei empirischen Untersuchungen der hier vorgestellten Studie zeigen, dass die Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung sowie an dauerhaft angelegten kommunikativen Prozessen im Rahmen des Informations- und Wissensaustausches in Unternehmen zur Innovationsfähigkeit und zum Innovationserfolg beitragen. In diesem Zusammenhang stellen transparente Strukturen und Arbeitsabläufe, die die Durchlässigkeit von Informationen und Wissen über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg begünstigen, einen wichtigen Faktor für die Entstehung von Innovationsprozessen dar. Darüber hinaus ist die Bedeutung großer Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten zu betonen. Sie sind für die Entstehung von Innovationen insofern von Bedeutung, als dass sie den Beschäftigten das Ausprobieren neuer Ideen im Rahmen der Arbeit ermöglichen und damit die Neuentwicklung oder Modifikation an bestehenden Produkten, Dienstleistungen und Prozessen unterstützen. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse aus den empirischen Erhebungen hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsprozessen und organisationalen Strukturen in Form von Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Ihre Berücksichtigung und Verankerung in den Alltagspraktiken eines Unternehmens trägt zur Entwicklung einer offenen Wissenskultur und damit zur Förderung von Innovationsprozessen bei.

Zur Förderung und Stärkung der Innovationstätigkeit in Unternehmen sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden:

◆ Herstellung transparenter Strukturen und Arbeitsabläufe:

Diese ermöglichen einen gezielten Informations- und Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten verschiedener Abteilungen und Bereiche sowie zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen.

◆ Unterstützung von Informations- und Wissensaustauschprozessen durch die Führungskräfte:

Auf diese Weise wird der hohe Stellenwert des Informations- und Wissensaustausches im Unternehmen für alle Beschäftigten sichtbar gemacht. Gleichzeitig wird der Kooperationsgedanke im Unternehmen gestützt und ein offener Umgang mit Informationen und Wissen etabliert.

◆ Einbeziehung aller Beschäftigten in kommunikative Prozesse über die unternehmensinternen Abläufe und Strukturen:

Hierdurch wird der Innovationsgedanke im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens mit seinem Produkt- und/oder

Dienstleistungsangebot sowie seiner internen Prozesse und Strukturen in alle Abteilungen und Bereiche getragen. Durch die Einbeziehung der Beschäftigten in den kommunikativen Austausch über mögliche zukünftige Innovationsbereiche und -prozesse können diese ihre eigenen Gedanken und Ideen formulieren und in die bestehenden Strukturen einbringen. Diese Vorgehensweise stärkt die Bindung der Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen und erhöht ihre Motivation, Veränderungsprozesse mitzutragen und mitzugestalten.

◆ Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung:

Durch die Etablierung einer partizipativen Arbeitsgestaltung, die den Mitarbeiter/-innen große Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewährt und die Ausschöpfung ihres Kreativitätspotenzials hinsichtlich der konkreten Gestaltung von Arbeitsaufgaben und -prozessen sicherstellt, können diese ebenfalls zu einer kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen beitragen. In diesem Zusammenhang ist auch auf die Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten Wert zu legen, damit diese in der Lage sind, entsprechende Ideen zu entwickeln.

5 Literaturverzeichnis

Abecker, A.; Hinkelmann, K.; Maus, H. & Müller, H.J. (2002): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Heidelberg: Springer.

Al-Laham, A. (2004): Wettbewerbsvorteile aus Wissen? Was leistet der wissensbasierte Ansatz für die strategische Unternehmensführung? In: Die Unternehmung, Jg. 58, Nr. 6, Seite 405-433.

Al-Laham, A. (2003): Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive. München: Vahlen.

Aregger, K. (1976): Innovation in sozialen Systemen. Einführung in die Innovationstheorie der Organisation. Bern, Stuttgart: Haupt Verlag.

Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 1, Seite 99-120.

Bateson, G. (1972): Steps to an Ecology of Mind. Chicago: University Press.

Blume, L. & Gerstlberger, W. (2007a): Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 14, Nr. 3, Seite 223-244.

Blume, L. & Gerstlberger, W. (2007b): Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. Unveröffentlichter Abschlussbericht des Projektes InnoPart, Teil 1. Kassel: Institut für Arbeitswissenschaft.

Blumer, H. (1979): Methodologische Prinzipien empirischer Wissenschaft. In: Gerdes, K. (Hrsg.): Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus „Natural Sociology“ und Feldforschung in den USA. Stuttgart: Ferdinand Enke. Seite 41-62.

Boes, A. (2005): Informatisierung. In: SOFI; IAB; ISF München & INIFES (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite 211-244.

Böhle, F. & Rose, H. (1992): Technik und Erfahrung. Frankfurt a.M.: Campus.

Böhm, S.G. (2000): Intra- und interorganisationaler Wissenstransfer. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und praktische Lösungsansätze. QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Nr. 65. Berlin: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF).

Borchert, M. (2003): Erfolgsfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen. Studie der Universität Duisburg, Institut für strategische Unternehmensführung, Lehrstuhl für Personal- und Unternehmensführung.

Brödner, P. (1999) (Hrsg.): Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Reihe Arbeit und Technik, Bd. 13. München, Mering: Rainer Hampp.

Bromme, R.; Jucks, R. & Rambow, R. (2003): Wissenskommunikation über Fächergrenzen: Ein Trainingsprogramm. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 5, Nr. 3, Seite 94-102.

Büssing, A.; Herbig, B. & Ewert, T. (2002): Implizites Wissen und erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln: Entwicklung einer Methode zur Explikation in der Krankenpflege. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 46, Seite 2-21.

- Büssing, A.; Herbig, B. & Ewert, T. (2001): Implizites und explizites Wissen. Einflüsse auf Handeln in kritischen Situationen. In: Zeitschrift für Psychologie, Jg. 209, Seite 174-200.
- Bullinger, H.-J.; Braun, M. & Zinser, S. (1999): Unternehmenserfolg durch mitarbeiterorientiertes Wissensmanagement. In: ZWF, Jg. 94, Nr. 3, Seite 97-99.
- Bullinger, H.-J.; Wörner, K. & Prieto, J. (1998): Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, H.D. (Hrsg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin: Springer. Seite 21-39.
- Carter, C.F. & Williams, B.R. (1957): Industry and technical progress. Oxford: Oxford University Press.
- Castells, M. (2003; 2002; 2001): Das Informationszeitalter. 3 Bände. Opladen: Leske und Budrich.
- Chan, Y.E.; Huff, S.L.; Barclay, D.W. & Copeland, D.G. (1997): Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. In: Information Systems Research, Jg. 8, Nr. 2, Seite 125-150.
- Clases, Ch. & Wehner, T. (2002): Handlungsfelder im Wissensmanagement. In: Lüthy, W.; Voit, E. & Wehner, T. (Hrsg.): Wissensmanagement - Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Reihe Mensch, Technik, Organisation, Bd. 31. Zürich: vdf Hochschulverlag. Seite 39-53.
- Coenenberg, A.G. (1966): Die Kommunikation in der Unternehmung. Reihe Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 9. Wiesbaden: Gabler.
- Davenport, T.H. & Probst, G.J.B. (2002) (Hrsg.): Knowledge Management Case Book. Siemens Best Practises. 2. Auflage. Erlangen: Publicis Corporate Publishing & Wiley.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998): Working knowledge. How organizations manage what they know. Boston: University Press.
- Derboven, W.; Dick, M. & Wehner, T. (1999): Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementprojekten. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 18. Hamburg-Harburg: TUHH.
- Derboven, W.; Dick, M. & Wehner, T. (2003): Zirkel als Räume zur Schaffung, Aneignung und Diffusion von Wissen. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 5, Nr. 3, Seite 72-78.
- Dick, M. & Hainke, S. (1999): 'Das ist doch das Einzige, was ich habe an Kapital'. Mitarbeiter einschätzungen über Wissensmanagement. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 16. Hamburg-Harburg: TUHH.
- Dick, M. & Wehner, T. (2002): Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: Lüthy, W.; Voit, E. & Wehner, T. (Hrsg.): Wissensmanagement – Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Reihe Mensch, Technik, Organisation, Bd. 31. Zürich: vdf Hochschulverlag. Seite 7-27.
- Dostal, W. (2000): Die Informatisierung der Arbeitswelt. In: Dostal, W.; Jansen, R. & Parmentier, K. (Hrsg.): Wandel der Erwerbsarbeit. Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 231. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Seite 151-168.

- Dostal, W. (1995): Die Informatisierung der Arbeitswelt. Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 28, Nr. 4, Seite 527-543.
- Duncan, R.B. & Weiss, A. (1979): Organizational learning: Implications for organizational design. In: Staw, B. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior. Bd. 1. Greenwich. Seite 75-123.
- Eck, C.D. (1997): Wissen – ein neues Managementparadigma. In: Die Unternehmung, Jg. 55, Nr. 3, Seite 155-179.
- Edler, J. (2003): Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft. Studie im Rahmen einer OECD-Initiative des Centre for Educational Research and Innovation (CERI). Zusammenfassung. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997): Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York: Harper Business.
- Edvinsson, L. & Brünig, G. (2000): Aktivposten Wissenskapital – Unsichtbare Werte bilanzierbar machen. Wiesbaden: Gabler.
- EU-Kommission (2003): Empfehlungen der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Amtsblatt der Europäischen Union, L 124/36, bekannt gegeben unter Akt.Z. K(2003)1422.
- Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek: Rowohlt.
- Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI): Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. Karlsruhe: Fraunhofer ISI.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1979): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, C. & Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine.
- Grant, R.M. (1996): Towards a knowledge-based theory of the firm. In: Strategic Management Journal, Jg. 17, Nr. 10, Seite 109-122.
- Händler, E. (2003): Die Geschichte der Zukunft. Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen. Moers: Brendow.
- Hansen, M.T. (1999): Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? In: Harvard Business Manager, Nr. 5, Seite 85-96.
- Hartlieb, E. (2002): Wissenslogistik. Effektives und effizientes Management von Wissensressourcen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hawawini, G.; Subramanian, V. & Verdin, P. (2003): Is Performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence. In: Strategic Management Journal, Jg. 24, Nr. 1, Seite 1-16.
- Hayek, F.A. von (1945): The use of knowledge in society. In: The American Economic Review, Jg. 35, Nr. 4, Seite 519-530.
- Herbig, B. & Büssing, A. (2003): Implizites Wissen und erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln: Perspektiven für Arbeit und Organisation. In: Arbeit, Jg. 12, Nr. 1, Seite 36-53.
- Herstatt, C. & Verworn, B. (Hrsg.) (2003): Management der frühen Innovationsphase – Grundlagen, Methoden, Neue Ansätze. Wiesbaden.

- Hippel, E. von (1994): „Sticky Information“ and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. In: *Management Science*, Jg. 40, Nr. 4, Seite 429-439.
- Hoffmann-Riem, C. (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 32, Nr. 2, Seite 339-372.
- Hubig, C. (1998): Informationsselektion und Wissensselektion. In: Bürgel, H.-D. (Hrsg.): *Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen*. Berlin: Springer. Seite 3-18.
- Jürgens, U. (2002): *Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance – A Case Study on Volkswagen*. WZB Paper FS II 02-205. Berlin.
- Katenkamp, O. (2003): Wissensmanagement in der Praxis. Modelle und Instrumente im Überblick. In: Katenkamp, O. & Peter, G. (2003): *Die Praxis des Wissensmanagements. Aktuelle Konzepte und Befunde in Wirtschaft und Wissenschaft*. Reihe Medienzukunft heute, Bd. 8. Münster: Lit. Seite 15-53.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme – Trendbestimmung*. München: C.H. Beck.
- Kinkel, St.; Lay, G. & Wengel, J. (2004): *Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden*. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 33. Karlsruhe: Fraunhofer ISI.
- Kleining, G. (1982): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 34, Nr. 2, Seite 224-253.
- Klippert, J.; Potzner, Ch. & Wölk, M. (2007a): *Der Umgang mit Wissen und Partizipationsmöglichkeiten als Einflussgrößen des Erfolges von Wissensmanagement-Prozessen*. Unveröffentlichter Abschlussbericht zum Forschungsprojekt InnoPart, Teil 2. Kassel: Institut für Arbeitswissenschaft.
- Klippert, J.; Potzner, Ch. & Wölk, M. (2007b): *Ergebnisse aus elf qualitativen Fallstudien. Wirkungsgefüge: Partizipation – Wissensmanagement – Innovation*. Unveröffentlichter Abschlussbericht zum Forschungsprojekt InnoPart, Teil 4. Kassel: Institut für Arbeitswissenschaft.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. In: *Organization Science*, Jg. 3, Nr. 3, Seite 383-397.
- Kübler, H.D. (2005): *Mythos Wissensgesellschaft. Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Wissen und Medien. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kumbruck, C. (2003): Die Tiefendimension des Wissensmanagements: Implizites Wissen und Intuition. In: *Wirtschaftspsychologie*, Jg. 5, Nr. 3, Seite 50-57.
- Lamnek, S. (1995a): *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie*. 3. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Lamnek, S. (1995b): *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*. 3. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Licht, G. & Stahl, H. (1997): *Ergebnisse der Innovationserhebung 1996*. ZEW-Dokumentation, Nr. 7. Mannheim: ZEW.
- Linde, F. (2005): *Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Ein Ergebnisbericht im Rahmen eines Praxisprojektes von Studenten der Fakultät Informations- und*

- Kommunikationswissenschaften der Fachhochschule Köln unter Leitung von Prof. Dr. Frank Linde. Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Bd. 47. Köln: Fachhochschule Köln, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Institut für Informationswissenschaft.
- Lüthy, W.; Voit, E. & Wehner, T. (Hrsg.) (2002): Wissensmanagement – Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Reihe Mensch, Technik, Organisation, Bd. 31. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Maguire, C.; Kazlauskas, E.J. & Weir, A.D. (1994): Information Services for Innovative Organizations. San Diego: Academic Press Inc.
- Marchand, D.A.; Kettinger, W. & Rollins, J.D. (2001): Information Orientation: The Link to Business Performance. Oxford: Oxford University Press.
- Mayring, Ph. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 3. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mertins, K.; Heisig, P. & Vorbeck, J. (2001): Knowledge Management – Best Practices in Europe. Berlin u. a.: Springer.
- Meyer-Krahmer, F. (1998) (Hrsg.): Innovation and sustainable development. Lessons for innovation policies. Heidelberg u. a.: Physica-Verlag.
- Morosini, P. (2003): Knowledge of the firm, integration mechanisms and performance. IMD Working Paper 2003-1. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Morosini, P. (1998): Managing Cultural Differences: Effective Strategy and Execution Across Cultures in Global Corporate Alliances. Oxford: Pergamon.
- Morosini, P. & Renaud, O. (2003): Knowledge Integration Mechanisms and the Competitive Performance of Firms – An Empirical Investigation. IMD Working Paper 2003-2. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Mroß, M.M. (2000): Knowledge Management oder Personalentwicklung? Brauchen Unternehmen ein Management ihres Wissens? In: FB/IE Zeitschrift für Unternehmensentwicklung, Jg. 49, Nr. 1, Seite 34-38.
- Nienhüser, W. (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 12, Nr. 12, Seite 5-27.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford: Oxford University Press.
- North, K. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Osterloh, M. (2001): Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft, oder: Können Organisationen lernen? In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.): QUEM-Report, Nr. 68. Berlin: ABWF. Seite 123-140.
- Osterloh, M.; Bastian, D. & Weibel, A. (2002): Kompetenzentwicklung im Betrieb. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Münster: Waxmann. Seite 391-434.
- Pagan, A. & Vella, F. (1989): Diagnostic Tests for Models Based on Individual Data: A Survey. In: Journal of Applied Econometrics, Jg. 4, Nr. 1, Seite 29-59.

- Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. München: Kirsch.
- Pawlowsky, P. (2000): Wozu Wissensmanagement? In: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nicht-Wissen. 3. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp. Seite 113-133.
- Pawlowsky, P. (1998): Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley.
- Piaget, J. (1950): Introduction à l'épistémologie génétique. 3 Bände. Paris: Presses Universitaires de France.
- Piaget, J. (1947): La psychologie de l'intelligence. Paris: Presses Universitaires de France. Deutsche Ausgabe: Die Psychologie der Intelligenz. Zürich: Rascher, 1966.
- Pleiss, C. & Oesterreich, R. (2003): Wissensdivergenz als Anforderung kooperativer Arbeit. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 5, Nr. 3, Seite 66-71.
- Pleschak, F. (1991): Prozessinnovationen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Polanyi, M. (1958): Personal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press.
- Porter, M.E. (1998): The competitive advantage of nations. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985): Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Prange, C. (2002): Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G.; Raub, S. & Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Auflage. Frankfurt a.M., Wiesbaden: Gabler.
- Prusak, L. (2001): Where did knowledge management come from? In: IBM Systems Journal, Jg. 40, Nr. 4, Seite 1002-1007.
- Punset, E. & Sweeney, G. (Hrsg.) (1989): Information resources and corporate growth. Selected Papers. London: Pinter.
- Queisser, H.J. (1994): Organisation und Finanzierung der Forschung in den USA, Japan und Deutschland. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Von der Hypothese zum Produkt. Verbesserung der Innovationsfähigkeit durch Neuorganisation der öffentlich finanzierten Forschung. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Seite 55-62.
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996): Wissensmanagement in Unternehmen. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6. Berlin: De Gruyter. Seite 1-40.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1999): Wissensmanagement: Modewort oder Element der lernenden Organisation? In: Personalführung, Nr. 12, Seite 18-23.
- Rickson, R.E. (1976): Knowledge management in industrial society and environmental quality. In: Human Organization, Jg. 35, Nr. 3, Seite 239-251.
- Roehl, H. (2000): Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Wiesbaden: Gabler.
- Roth, S. (2001): Wissensmanagement. Versuch einer gewerkschaftlichen Positionsbestimmung. Frankfurt a.M., unveröffentlichtes Manuskript. Zitiert nach Katenkamp, O. (2003): Wissensmanagement in der Praxis. Modelle und Instrumente im Überblick. In: Katen-

- kamp, O. & Peter, G. (2003): Die Praxis des Wissensmanagements. Aktuelle Konzepte und Befunde in Wirtschaft und Wissenschaft. Reihe Medienzukunft heute, Bd. 8. Münster: Lit. Seite 15-53.
- Rumelt, R.P. (1984): Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R.B. (Hrsg.): Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall. Seite 556-570.
- Schiersmann, C. (2002): Lernen in der Wissensgesellschaft. Beiträge des OECD-CERI-Regionalseminars für Deutschsprachige Länder in Esslingen, 8.-12.10.2001, herausgegeben von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung der BRD. Innsbruck u. a.: StudienVerlag.
- Schmiede, R. (1996a): Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit. In: Schmiede, R. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: Edition Sigma. Seite 15-48.
- Schmiede, R. (1996b): Informatisierung und gesellschaftliche Arbeit. Strukturveränderungen von Arbeit und Gesellschaft. In: Schmiede, R. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: Edition Sigma. Seite 107-128.
- Schnell, R.; Hill, P.B. & Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Scholl, W.; König, C. & Meyer, B. (2003): Die Zukunft des Wissensmanagements: Der Faktor Mensch? Ausgewählte Ergebnisse der Delphi-Studie: „The Future of Knowledge Management“. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 5, Nr. 3, Seite 7-13.
- Seiler, T.-B. (2003): Thesen zum Wissensbegriff – Die phänomenale und personale Natur menschlichen Wissens. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 5, Nr. 3, Seite 41-49.
- Six, F. (2004): Trust and trouble. Building interpersonal trust within organizations. Research in Management, Bd. 40. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Snowden, D. (2000): The social ecology of knowledge management. In: Depres, C. & Chauval, D. (Hrsg.): Knowledge Horizons. Boston: Butterworth-Heinemann. Seite 237-265.
- Spies, M. (2001): Wissensorganisation und Wissen in der Organisation – Aufgaben der Psychologie im prozessorientierten Wissensmanagement. In: Silbereisen, R.K. & Reitzle, M. (Hrsg.): Psychologie 2000. Bericht über den 42. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Jena 2000. Lengerich: Pabst Science Publishers. Seite 712-723.
- Spies, M.; Brauner, E.; Kerschreiter, R. & Mojzisch, A. (2002): Sozialpsychologische Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Positionsreferat auf dem 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Berlin, 22.-26.09.2009. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Spinner, H.F. (1998): Die Architektur der Informationsgesellschaft. Entwurf eines wissensorientierten Gesamtkonzepts. Bodenheim: Philo Verlags-Gesellschaft.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2004): Datenreport 2004. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. 2. aktualisierte Auflage. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): Datenreport 2006. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

- Steiner, G. (2001): Lernen und Wissenserwerb. In: Krapp, A. & Weidenmann, B. (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. Weinheim: Beltz. Seite 137-205.
- Strauss, A.L. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Fink.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Udris, I. & Rimann, M. (1999): SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In: Dunckel, H. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation, Bd. 14. Zürich: vdf Hochschulverlag. Seite 397-419.
- Utterback, J.M. (1971): The Process of Innovation: A Study of the Origination and Development of Ideas for New Scientific Instruments. In: IEEE Transactions on Engineering Management, Jg. 18, Nr. 4, Seite 124-131.
- Vahs, D. & Burmester, R. (1999): Innovationsmanagement. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Wehner, T. & Dick, M. (2001): Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und der betroffenen Akteure. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin: Erich Schmidt. Seite 90-117.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990): Innovation at Work. In: West, M.A. & Farr, J.L. (Hrsg.): Innovation and Creativity at Work. Chichester: Wiley. Seite 3-13.
- Wilkesmann, U. (1999): Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt a.M.: Campus.
- Wilkesmann, U. & Rascher, I. (2004a): Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Motivationale und organisationale Voraussetzungen beim Einsatz elektronischer Datenbanken. In: Edeling, T.; Jann, W. & Wagner, D. (Hrsg.): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung. Reihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung, Bd. 9. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite 113-130.
- Wilkesmann, U. & Rascher, I. (2004b): Wissensmanagement. Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen. München, Mering: Rainer Hampp.
- Willke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement. 2. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Windel, A.; Salewski-Renner, M.; Hilgers, St. & Zimolong, B. (1997): Das Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten (SIGMA). Version 3.1. Unveröffentlichtes Dokument. Ruhr-Universität Bochum.
- Winkler, K.; Schnurer, K. & Mandl, H. (2003): Die Rolle der Pädagogischen Psychologie für Wissensmanagement. In: Wirtschaftspsychologie, Jg. 5, Nr. 3, Seite 14-19.
- Wittmann, W. (1979): Wissen in der Produktion. In: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 7. Stuttgart: Poeschel. Sp. 2261-2272.
- Womack, J.P.; Jones, D.T. & Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt a.M.: Campus.
- Zucker, B. & Schmitz, Ch. (2000): Wissen gewinnt. Innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement. 2. Auflage. Düsseldorf, Berlin: Metropolitan.

6 Anhang

Anhang A: Fragebogen der Unternehmensbefragung

Anhang B: Fragebogen der Betriebsratsbefragung

Anhang C: Interviewleitfaden der Fallstudien

Anhang A: Unternehmensfragebogen

Angaben zum Unternehmen

1 Gehört Ihr Unternehmen einer Unternehmensgruppe oder einem Konzern an?

-
- Ja
-
- Nein (weiter zu Frage 2)

Falls ja, wo ist der Hauptsitz?

-
- Nordhessen
-
- Deutschland (außerhalb Nordhessens)
-
- Ausland

Falls ja, was ist die wesentliche Aufgabe Ihres Unternehmens im Verbund / in der Gruppe?
 (Mehrfachnennungen möglich)

-
- Produktion
-
- Forschung und Entwicklung
-
- Dienstleistungen
-
- Marketing / Verkauf

➡ **Bitte alle folgenden Angaben nur für Ihr Unternehmen in Nordhessen tätigen!**

2 Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

ca. _____ (Jahr der Gründung)

3 Wie viele Mitarbeiter - inkl. Geschäftsführung - sind derzeit in Ihrem Unternehmen tätig?
 (Bitte geben Sie die Mitarbeiterzahl in vollen Stellen an)

_____ Mitarbeiter insgesamt, davon

_____ Mitarbeiter mit Universitäts- / Fachhochschulabschluss

4 Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Betriebsrat?

-
- Ja
-
- Nein

5 Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr?

ca. _____ Euro

6 Wie haben sich Ihr Unternehmen und der Wettbewerbsdruck in den letzten drei Geschäftsjahren entwickelt?

	Starker Rückgang	Rückgang	Gleich geblieben	Zunahme	Starke Zunahme
Umsatz	<input type="checkbox"/> (über - 5%)	<input type="checkbox"/> (bis einschl. - 5%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> (bis einschl. 5%)	<input type="checkbox"/> (über 5%)
Gewinn	<input type="checkbox"/> (über - 5%)	<input type="checkbox"/> (bis einschl. - 5%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> (bis einschl. 5%)	<input type="checkbox"/> (über 5%)
Wettbewerbsdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Wie beurteilen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens und des Wettbewerbsdrucks bis zum Jahr 2009?

	Stark abnehmen	Abnehmen	Gleich bleiben	Zunehmen	Stark zunehmen
Umsatz wird ...	<input type="checkbox"/> (über - 5%)	<input type="checkbox"/> (bis einschl. - 5%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> (bis einschl. 5%)	<input type="checkbox"/> (über 5%)
Gewinn wird ...	<input type="checkbox"/> (über - 5%)	<input type="checkbox"/> (bis einschl. - 5%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> (bis einschl. 5%)	<input type="checkbox"/> (über 5%)
Wettbewerbsdruck wird ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 Wie viel Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftete Ihr Unternehmen im letzten Geschäftsjahr in der Region Nordhessen?

-
- 0-20%
-
- über 20-40%
-
- über 40-60%
-
- über 60-80%
-
- über 80-100%

9 Wie viel Prozent des Umsatzes hat Ihr Unternehmen im letzten Geschäftsjahr für Vorleistungen aufgewendet?

-
- 0-20%
-
- über 20-40%
-
- über 40-60%
-
- über 60-80%
-
- über 80-100%

10 Wie viel Prozent der Vorleistungen bezog Ihr Unternehmen im letzten Geschäftsjahr aus der Region Nordhessen?

0-20% über 20-40% über 40-60% über 60-80% über 80-100%

Innovationsaktivität

☞ *Unter Innovationsaktivitäten verstehen wir alle Bemühungen, neue Produkte, Dienstleistungen, Fertigungsverfahren oder Organisationsprozesse einzuführen – unabhängig davon, ob sie selbst entwickelt wurden oder ob sie erfolgreich waren.*

11 Gab es in Ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren Bemühungen, neue Produkte, Dienstleistungen, Fertigungsverfahren oder neue Organisationsprozesse zu entwickeln? (Mehrfachnennungen möglich)

Ja, erfolgreich abgeschlossen Ja, aber noch nicht abgeschlossen

Ja, aber abgebrochen Nein (weiter zu Frage 22)

Ja, nach Ideen gesucht, aber keine angemessenen gefunden

12 Wie haben sich die Innovationsaktivitäten in den letzten drei Jahren im Vergleich zu den Jahren davor entwickelt?

Stark verringert Verringert Gleich geblieben Erhöht Stark erhöht

13 Wie wichtig ist das Nichterreichen der angestrebten Umsatzrendite für die Entscheidung Ihres Unternehmens, Innovationsaktivitäten durchzuführen?

Unwichtig Weniger wichtig Wichtig Sehr wichtig Ausschlaggebend

14 Nehmen Sie bitte eine Abwägung der folgenden Aussagen zu den Zielen der Innovationsaktivitäten Ihres Unternehmens vor. (Bitte geben Sie in jeder Zeile an, welche Aussage eher für Ihr Unternehmen zutrifft)

Eher...	←————→	Eher...
Wir möchten Marktführer sein / bleiben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir möchten mit den Wettbewerbern mithalten
Wir möchten neue Märkte erschließen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir möchten unseren Marktanteil verbessern
Wir möchten diversifizieren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir möchten uns spezialisieren
Wir möchten neue Bedürfnisse wecken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir möchten die bestehenden Bedürfnisse unserer Kunden erfüllen
Wir möchten neues Ansehen aufbauen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir möchten das erreichte Ansehen sichern
Wir streben einen hohen Gewinn an und nehmen dafür ein hohes Risiko in Kauf	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wir gehen nur ein überschaubares Risiko ein und sind bereit, hierfür einen geringeren Gewinn zu akzeptieren

15 Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Innovationsaktivitäten im Bereich Produkte bzw. Dienstleistungen getätigt oder finden solche Aktivitäten zur Zeit statt? (Mehrfachnennungen möglich)

☞ *vgl. Beispiele auf der letzten Seite*

Ja, Produkte oder Dienstleistungen, die es zuvor nicht auf dem Markt gab

Ja, Verbesserungen im Rahmen unseres bestehenden Produkt- / Dienstleistungsangebotes

Ja, Produkte, die wir zuvor nicht im Angebot hatten

Nein (weiter zu Frage 17)

16 Wie hoch war der Anteil dieser Produkt- / Dienstleistungsinnovationen am Umsatz des letzten Geschäftsjahres? (Schätzung)

Umsatzanteil: ca. _____ % des Gesamtumsatzes

17 Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Innovationsaktivitäten im Bereich der Organisation getätigt oder finden solche Aktivitäten zur Zeit statt?

☞ vgl. Beispiele auf der letzten Seite

- Ja, und zwar: _____
- Nein

18 Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Prozessinnovationen im Bereich der Fertigung oder Dienstleistungserbringung getätigt oder finden solche Aktivitäten zur Zeit statt? (Mehrfachnennungen möglich)

☞ vgl. Beispiele auf der letzten Seite

- Ja, grundlegend neue Verfahren zur Fertigung / Dienstleistungserbringung
- Ja, Weiterentwicklung von Verfahren, die wir im Rahmen der Fertigung / Dienstleistungserbringung bereits eingesetzt haben
- Ja, Übernahme von Verfahren zur Fertigung / Dienstleistungserbringung, die bereits von anderen Unternehmen eingesetzt werden
- Nein (weiter zu Frage 20)

19 Bitte geben Sie an, um wie viel Prozent sich die durchschnittlichen Kosten pro Stück / Vorgang in Ihrem Unternehmen durch diese Prozessinnovationen reduziert haben. (Bitte beziehen Sie Ihre Angabe auf das letzte Geschäftsjahr)

ca. _____ % (Schätzung) Es gab keine Kostenreduktion

Sonstige Vorteile durch die Prozessinnovation: _____

20 Bitte schätzen Sie den Anteil der Aufwendungen für Innovationsaktivitäten im letzten Geschäftsjahr. (inkl. Personalaufwand und Investitionen)

Aufwendungen für Innovationsaktivitäten: ca. _____ % vom Umsatz

21 Woher kamen die Anstöße für die Innovationsaktivitäten? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Von der Unternehmensleitung | <input type="checkbox"/> Von Wettbewerbern |
| <input type="checkbox"/> Von den Mitarbeitern | <input type="checkbox"/> Durch Kontakte zur Wissenschaft |
| <input type="checkbox"/> Von Zulieferern | <input type="checkbox"/> Durch Patentschriften / Publikationen |
| <input type="checkbox"/> Von Kunden / durch spezielle Kundenwünsche | <input type="checkbox"/> Von Kooperationspartnern |
| <input type="checkbox"/> Vom Betriebsrat | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

22 Wenn Ihr Unternehmen keine Innovationsaktivitäten hatte bzw. diese abgebrochen wurden, was waren die drei wichtigsten Gründe hierfür?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Keine Notwendigkeit / kein Bedarf | <input type="checkbox"/> Gesetzgebung zu restriktiv |
| <input type="checkbox"/> Technisch nicht durchführbar | <input type="checkbox"/> Fehlende Motivation der Mitarbeiter |
| <input type="checkbox"/> Fehlendes oder zu geringes Kapital | <input type="checkbox"/> Konkurrenz zwischen Unternehmensabteilungen |
| <input type="checkbox"/> Gefahr der Imitation | <input type="checkbox"/> Keine weiterführenden Ideen gefunden |
| <input type="checkbox"/> Ertrag im Verhältnis zum Aufwand zu klein | <input type="checkbox"/> Mangelnder Informationsfluss im Unternehmen |
| <input type="checkbox"/> Behinderung durch den Betriebsrat | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |
| <input type="checkbox"/> Mangel an geeignetem Fachpersonal | <input type="checkbox"/> Keine unserer Innovationsaktivitäten wurden abgebrochen |

Innovations- und Wissensmanagement

23 Wie viele Mitarbeiter Ihres Unternehmens – inkl. Geschäftsführung - waren in den letzten drei Jahren durchschnittlich mit Innovationsaktivitäten befasst?
(Schätzung, Angabe bitte in Vollzeitstellen)

ca. _____ Mitarbeiter

Keiner unserer Mitarbeiter

24 Welche der folgenden Instrumente und organisatorischen Maßnahmen wurden bzw. werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt, um den Austausch von Informationen und Wissen zu fördern? (Bitte geben Sie zusätzlich an, wie sich diese bewährt haben)

	Eingesetzt? Ja	Nicht erfolgreich	← →			Sehr erfolgreich
Instrumente zum Austausch dokumentierten Wissens (Handbücher, Verfahrensanweisungen, Fertigungsdokumentationen, Erfahrungsberichte etc.)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Instrumente, die die persönliche Weitergabe von Wissen erleichtern (informelle Pausengespräche, Coaching, Wissenscafés etc.)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Informations- und Kommunikationstechnologien für die <i>unternehmensinterne</i> Nutzung (Intranet- oder Datenbanknutzung, Wissensmanagement-Plattform etc.)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Informations- und Kommunikationstechnologien für den Austausch mit <i>unternehmensexternen</i> Personen (Internetnutzung, E-Mail, E-Business-Anwendungen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Instrumente zur Förderung der Entstehung neuer Ideen (Kreativitätstechniken wie Mindmapping, Brainstorming etc.)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Szenariotechniken oder Simulationen	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Erweiterung von Gestaltungsspielräumen oder Zuweisung von stärkerer Verantwortung für Mitarbeiter (bezogen auf Arbeitszeit, Arbeitsorganisation etc.)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Belohnungs- und Gratifikationssysteme (Auszeichnungen für die Nutzung von Datenbanken, die Weitergabe von Wissen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Zielvereinbarungen	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Bildung spezieller Arbeitsgruppen (Innovationszirkel, Qualitätszirkel etc.)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Betriebliches Vorschlagswesen	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Gruppen- / Teamarbeit	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Betriebliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				
Regelmäßige Bewertung von Maßnahmen zum Informations- oder Wissensaustausch im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>				

Innovationskooperationen

25 Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Innovationsprojekte gemeinsam mit einem Partner durchgeführt? (Mehrfachnennungen möglich)

Ja, erfolgreich abgeschlossen

Ja, derzeit laufend

Ja, aber abgebrochen

Nein (weiter zu Frage 36)

26 Wie hat sich das Kooperationsverhalten Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren (in Bezug auf Zeitaufwand, Ressourcen oder Projektanzahl) im Vergleich zu den Jahren zuvor verändert?

Region	Deutlich verringert	Verringert	Gleich geblieben	Zugenommen	Stark zugenommen
Nordhessen	<input type="checkbox"/>				
Deutschland	<input type="checkbox"/>				
Ausland	<input type="checkbox"/>				

27 Warum führt Ihr Unternehmen Innovationsaktivitäten in Kooperation mit anderen und nicht alleine durch? (Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Reduzierung der eigenen Innovationskosten	<input type="checkbox"/> Aus marktstrategischen Gründen
<input type="checkbox"/> Verringerung des Risikos	<input type="checkbox"/> Zugang zu Know-how aus der eigenen Branche
<input type="checkbox"/> Konzentration auf das Kerngeschäft	<input type="checkbox"/> Zugang zu Know-how aus anderen Branchen

28 Wie viele Innovationskooperationen haben Sie in den letzten drei Jahren einschließlich der laufenden Projekte durchgeführt? (Bitte tragen Sie die Anzahl der Kooperationen mit Partnern aus der jeweiligen Region in die zugehörige Spalte ein)

	Nordhessen	Deutschland	Ausland	Insgesamt
Anzahl				

29 Können Sie uns bitte genauere Angaben zu Ihren drei wichtigsten Kooperationspartnern in den letzten drei Jahren machen? (Bitte tragen Sie hierzu die jeweilige Anzahl nach Regionen geordnet ein)

Wir führen Innovationsaktivitäten durch mit...	Nordhessen	Deutschland	Ausland
Wettbewerbern			
Kunden			
Zulieferern			
Dienstleistern			
Anderen Unternehmen (die nicht in die oberen Kategorien passen)			
Universität Kassel			
Anderen (Fach)Hochschulen / Forschungseinrichtungen			

30 Wurden Innovationen aus Kooperationen von Ihnen vermarktet? Falls ja, wie hoch war der Anteil dieser Innovationen am Umsatz des letzten Geschäftsjahres? (Schätzung)

Umsatzanteil: ca. _____ % des Umsatzes Es wurden keine derartigen Innovationen vermarktet

31 Welches sind / waren Gegenstände der Innovationskooperationen? (Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Produkt- / Dienstleistungsinnovationen	<input type="checkbox"/> Prozessinnovationen
<input type="checkbox"/> Organisationsinnovationen	<input type="checkbox"/> Grundlagenforschung

32 In welchen der folgenden Tätigkeitsfelder liegt in der Regel der Beitrag Ihres Unternehmens bei Innovationskooperationen? (Bitte kreuzen Sie die zwei wichtigsten an)

<input type="checkbox"/> Ideenentwicklung / Konzepte	<input type="checkbox"/> Entwicklung zur Marktreife
<input type="checkbox"/> Design	<input type="checkbox"/> Finanzierung
<input type="checkbox"/> Prototypenentwicklung	<input type="checkbox"/> Markteinführung

33 Wird Ihr Unternehmen auch zukünftig Innovationskooperationen durchführen?
(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Ja, und zwar...	Nordhessen	Deutschland	Ausland
	<input type="checkbox"/> Gleiche Partner	<input type="checkbox"/> Gleiche Partner	<input type="checkbox"/> Gleiche Partner
	<input type="checkbox"/> Neue Partner	<input type="checkbox"/> Neue Partner	<input type="checkbox"/> Neue Partner
<input type="checkbox"/> Eventuell			
<input type="checkbox"/> Nein			

34 Wie beurteilen Sie das Vertrauensverhältnis zu Ihren Kooperationspartnern?

	Kein Vertrauen	Wenig Vertrauen	Bedingtes Vertrauen	Hohes Vertrauen	Sehr hohes Vertrauen
Vertrauen zu Partnern in Nordhessen	<input type="checkbox"/>				
Vertrauen zu Partnern in Deutschland	<input type="checkbox"/>				
Vertrauen zu Partnern weltweit	<input type="checkbox"/>				

35 Welche Art von Vertrag schließen Sie zur Innovationskooperation mit Ihren Partnern ab? Bitte machen Sie auch regional differenzierte Angaben. (Mehrfachnennungen möglich)

	Nordhessen	Deutschland	Ausland
Kein Vertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahmenvertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfassender Vertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36 Wenn Ihr Unternehmen keine Innovationskooperationen hatte oder diese abgebrochen wurden, was waren die drei wichtigsten Gründe hierfür? (Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Geheimhaltungssgründe bzw. Angst vor Wissensabfluss	<input type="checkbox"/> Vertragsgestaltung zu aufwändig
<input type="checkbox"/> Zu große räumliche Distanz zu möglichen Partnern	<input type="checkbox"/> Eigene negative Erfahrungen in der Vergangenheit
<input type="checkbox"/> Fehlendes Vertrauen zu bekannten Unternehmen oder Einrichtungen	<input type="checkbox"/> Kein Bedarf
<input type="checkbox"/> Der mögliche Ertrag war im Verhältnis zum Aufwand zu klein	<input type="checkbox"/> Sonstiges
<input type="checkbox"/> Keine potentiellen Partner vorhanden	<input type="checkbox"/> Keine unserer Kooperationen wurde abgebrochen

Aktivitäten in der Region und regionale Wirtschaftskraft

37 Hat Ihr Unternehmen – außerhalb von Innovationskooperationen – Beziehungen zu den folgenden regionalen Akteuren? Falls ja, kreuzen Sie bitte die **Häufigkeit** und die **maximal zwei wichtigsten Gründe** dieses Kontaktes an. (-: nie +: selten ++: sehr oft)

	Häufigkeit			Zweck (max. 2 Kreuze pro Zeile)				
				Wissen für Produkt-/ Prozess-innovationen	Markt- und Wirtschafts-informationen	Zugang zu finanziellen Ressourcen	Aufbau von Kontakten zur Politik	Förderung der regionalen Entwicklung
	-	+	++					
Unternehmensverbände wie IHK / Handwerkskammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Unternehmensnetzwerke/ -vereine (z.B. deNet, MoWiN.net)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Organisationen der Wirtschaftsförderung (Regionalmanagement, lokale Wirtschaftsförderung u.ä.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokale Politiker und Verwaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universität Kassel (Fachbereiche, UniKassel Transfer, UniKassel KIMS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere öffentliche Bildungs- und Forschungseinrichtungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Private Forschungseinrichtungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38 Falls Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren mit Partnern in Nordhessen Innovationsaktivitäten durchgeführt hat, wie kamen Sie in Kontakt zu Ihren Partnern? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Durch private Kontakte
<input type="checkbox"/> Durch geschäftliche Kontakte
<input type="checkbox"/> Durch Unternehmensnetzwerke
<input type="checkbox"/> Durch Fortführung bestehender Innovationskooperationen | <input type="checkbox"/> Durch Vermittlung regionaler Institutionen
<input type="checkbox"/> Durch Vermittlung überregionaler Institutionen
<input type="checkbox"/> Durch Vermittlung des Wissenstransfers der Universität Kassel |
|---|--|

39 Falls Ihr Unternehmen Innovationsaktivitäten durchgeführt hat, hatten diese regionale Auswirkungen? (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Innovationsaktivitäten bei Zulieferern
<input type="checkbox"/> Imitationen / Innovationsaktivitäten bei Wettbewerbern
<input type="checkbox"/> Veränderung von Forschungsschwerpunkten von Partnern aus der Wissenschaft
<input type="checkbox"/> Ich weiß es nicht | <input type="checkbox"/> Innovationsaktivitäten bei Kunden
<input type="checkbox"/> Steigerung der Attraktivität der Region
<input type="checkbox"/> Änderung der Einstellung politischer Akteure bezüglich Innovation
<input type="checkbox"/> Nein |
|--|---|

40 Bitte beurteilen Sie die Qualität der folgenden Standortfaktoren am Sitz Ihres Unternehmens. Bitte geben Sie zusätzlich an, ob diese für den Erfolg Ihres Unternehmens wichtig sind. (Mehrfachnennungen möglich)

	Qualität ist...					Wichtig? Ja
	Sehr schlecht				Sehr gut	
Angebot an qualifizierten Arbeitskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Steuern / Subventionen	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Kosten für Gewerbeflächen / -räume	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Verkehrsinfrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Dienstleistungen der örtlichen Kreditinstitute (inkl. Risikokapital)	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Nähe zu Hochschulen / Forschungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Angebote der Universität Kassel	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Unterstützung durch Wirtschaftsförderungsgesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Räumliche Nähe zu Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Räumliche Nähe zu Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Tätigkeit der Kammern (IHK / Handwerkskammer)	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Thematische regionale Netzwerke (z.B. deNet, MoWiN.net)	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Persönliche und / oder soziale Netzwerke	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Regionales Innovationsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Lebensqualität (Wohnen, Kultur und Erholung)	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Angebot und Qualität der schulischen Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				
Angebot und Qualität der Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>				

41 Abschließend bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrem Unternehmen und zu Ihrer Person. Bitte nennen Sie uns:

Ihren Namen: _____

Ihre Funktion im Unternehmen: _____

Jahr Ihres Eintritts in das Unternehmen: _____

Ihre Telefonnummer: _____

Ihre Faxnummer: _____

Ihre E-Mail Adresse: _____

Branche Ihres Unternehmens: _____

Unternehmensadresse: _____

IHK-Adresscode _____

Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit!

Als kleine Anerkennung und als Dankeschön für Ihre Bereitschaft, sich an dieser Studie zu beteiligen, bieten wir Ihnen eine Zusammenfassung der Studienergebnisse an. Diese erhalten Sie per E-Mail. Bitte geben Sie deshalb oben (unter Punkt 41) Ihre E-Mail Adresse an.

Sind Sie an dieser Auswertung interessiert? Ja Nein

Anhang B: Betriebsratsfragebogen

Interessenvertretung und Zusammenarbeit

Im ersten Frageblock dieses Fragebogens geht es um die Interessenvertretung sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat/Personalrat und der Unternehmensleitung.

1 Wie viele Mitglieder hat der Betriebsrat/Personalrat? _____ Mitglieder

2 Wie viele Betriebs-/Personalratsmitglieder sind von der Arbeit freigestellt? _____ freigestellte Mitglieder
Bitte machen Sie Ihre Angabe in Vollzeitstellen.

3 Welche Gewerkschaften/Organisationen sind im Betriebsrat/Personalrat vertreten? Bitte geben sie zusätzlich an, wie viele Personen aus den einzelnen Gewerkschaften/Organisationen im Betriebsrat/Personalrat vertreten sind.

Welche Gewerkschaften/Organisationen sind vertreten?	Mit wie vielen Personen sind sie vertreten?
1) _____	Mit _____ Personen vertreten
2) _____	Mit _____ Personen vertreten
3) _____	Mit _____ Personen vertreten
4) _____	Mit _____ Personen vertreten

4 Wie viele Betriebsvereinbarungen gibt es im Betrieb?

_____ Betriebsvereinbarungen Es gibt keine Betriebsvereinbarungen im Betrieb (weiter zu Frage 5)

Zu welchen Bereichen gibt es in Ihrem Betrieb Betriebsvereinbarungen?

5 Wie viele gewerkschaftliche Vertrauensleute gibt es im Betrieb?

_____ Vertrauensleute Es gibt keine Vertrauensleute im Betrieb (weiter zu Frage 6)

Wie oft treffen sich die Vertrauensleute im Betrieb pro Jahr?

ca. _____ Vertrauensleute-Treffen pro Jahr

6 Gilt im Betrieb eine Flächentarifvertragsbindung?

Ja Nein **Wenn nein: Gibt es einen Haustarifvertrag?** Ja Nein

7 Wie viel Prozent der Beschäftigten sind im Betrieb gewerkschaftlich organisiert? ca. _____ % der Beschäftigten

8 Wie viele Betriebsversammlungen finden im Betrieb durchschnittlich pro Jahr statt? ca. _____ Versammlungen pro Jahr

9 Wie viele Betriebs-/Personalratssitzungen finden im Betrieb pro Monat statt? ca. _____ Sitzungen pro Monat

10 Wie viele Ausschüsse oder Arbeitsgruppen des Betriebsrates/Personalrates gibt es in Ihrem Betrieb?
 Ausschüsse beziehen sich auf § 28 BetrVG "Übertragung von Aufgaben auf Ausschüsse", Arbeitsgruppen beziehen sich auf § 28a BetrVG "Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen".

_____ Ausschüsse/ Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/> Es gibt keine Ausschüsse/Arbeitsgruppen des Betriebsrates/Personalrates im Betrieb (<i>weiter zu Frage 11</i>)
--	---

Zu welchen Themen gibt es Ausschüsse/Arbeitsgruppen des Betriebsrates/Personalrates?

11 Wie viele betriebliche Ausschüsse gibt es im Betrieb, an denen der Betriebs-/Personalrat beteiligt ist?

_____ Betriebliche Ausschüsse	<input type="checkbox"/> Es gibt keine betrieblichen Ausschüsse im Betrieb, an denen der Betriebsrat/Personalrat beteiligt ist (<i>weiter zu Frage 12</i>)
-------------------------------------	--

Zu welchen Themen gibt es betriebliche Ausschüsse, an denen der Betriebs-/Personalrat beteiligt ist?

12 Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung zustimmen. Schätzen Sie bitte auf einer Skala von 1-5 ein, wie sehr die einzelnen Aussagen zutreffen. 1 bedeutet dabei, die Aussage trifft völlig zu; 5 bedeutet, die Aussage trifft gar nicht zu. Setzen Sie bitte pro Zeile ein Kreuz!

	Die Aussage trifft ...					Keine Angabe möglich
	völlig zu	←	→	gar nicht zu		
Wir können als Betriebsrat/Personalrat den Spielraum des Betriebsverfassungsgesetzes in der Regel voll ausnutzen.	①	②	③	④	⑤	○
Wir haben als Betriebsrat/Personalrat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen.	①	②	③	④	⑤	○
Die Unternehmensleitung behindert den Betriebsrat/Personalrat bei der Ausübung seiner Mitbestimmungsmöglichkeiten.	①	②	③	④	⑤	○
Technische oder organisatorische Veränderungen werden von uns als Betriebsrat/Personalrat unterstützt.	①	②	③	④	⑤	○
Es ist schwierig, der Unternehmensleitung die Belegschaftsinteressen zu vermitteln.	①	②	③	④	⑤	○
Es ist schwierig, den Beschäftigten die Absichten von Betriebs-/Personalratsentscheidungen zu vermitteln.	①	②	③	④	⑤	○
Wichtige Unternehmensentscheidungen werden zwischen dem Betriebsrat/Personalrat und der Unternehmensleitung einvernehmlich umgesetzt.	①	②	③	④	⑤	○
Der Informationsfluss zwischen dem Betriebsrat/Personalrat und der Unternehmensleitung funktioniert reibungslos.	①	②	③	④	⑤	○
Die Ziele des Unternehmens und des Betriebsrates/Personalrates unterscheiden sich grundsätzlich.	①	②	③	④	⑤	○

13 Bitte nehmen Sie eine Gesamteinschätzung zum Einfluss Ihres Betriebs-/Personalrates im Betrieb vor.

Eher...	←————→					Eher...
Der Einfluss des Betriebsrates/Personalrates in meinem Betrieb ist eher <i>hoch</i> .	①	②	③	④	⑤	Der Einfluss des Betriebsrates/Personalrates in meinem Betrieb ist eher <i>gering</i> .

Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur (Mitbestimmungskultur)

Arbeit kann ganz unterschiedlich gestaltet sein. Uns interessiert im Folgenden die Arbeitsorganisation in Ihrem Betrieb sowie die Unternehmenskultur. Dazu stellen wir einige Fragen im Hinblick auf die Mitgestaltung und Mitwirkungsmöglichkeiten in Ihrem Betrieb.

14 Wie viele Abteilungen gibt es im Betrieb am Standort Nordhessen?

_____ Abteilungen

Welche Abteilungen gibt es im Betrieb?
(Es wäre hilfreich, uns ggfs. ein Organigramm Ihres Betriebes zuzusenden)

15 Wie viele Hierarchie-Ebenen (z. B. Mitarbeiterebene, Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Geschäftsleitung) gibt es im Betrieb?

_____ Hierarchie-Ebenen (inkl. Mitarbeiterebene)

Welche Hierarchieebenen gibt es im Betrieb?

16 Bitte geben Sie an, inwieweit aus Sicht des Betriebs-/Personalrates bzw. Ihrer Meinung nach die folgenden Aussagen zur Arbeitsgestaltung auf Ihren Betrieb zutreffen. Setzen Sie bitte pro Zeile ein Kreuz!

	Die Aussage trifft ...					Keine Angabe möglich
	völlig zu	←	→	gar nicht zu		
Die Beschäftigten treffen selbstständig Entscheidungen.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Die Beschäftigten können die Reihenfolge der Arbeitsaufgaben selber festlegen.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Die Beschäftigten führen im Wechsel verschiedene Tätigkeiten aus.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Die Beschäftigten können neue eigene Ideen bei der Arbeit ausprobieren. Wenn die Idee gut ist, kann sie im Betrieb verwirklicht werden.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Bei schwierigen arbeitsbezogenen Fragen leisten die Vorgesetzten den Beschäftigten immer Hilfestellung.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Die Beschäftigten werden bei der Ausübung ihrer Tätigkeit immer durch die Vorgesetzten kontrolliert und überwacht.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Fehler werden im Betrieb toleriert und als Chance zum Lernen betrachtet.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Die Unternehmensleitung schätzt informelle Kommunikation und soziale Beziehungen.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Entscheidungsbefugnisse wurden/werden dezentralisiert.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Zielvereinbarungsgespräche werden regelmäßig durchgeführt.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Befragungen zur Arbeitszufriedenheit führen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Unternehmensleitbilder, -ziele oder Visionen werden gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Die praktische Umsetzung von Zielen und Visionen wird im Betrieb nicht überprüft.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>
Die Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmensleitbildern, -zielen oder Visionen ist hoch.	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>

17 Bei welchen der folgenden Aspekte können die meisten Beschäftigten selbst oder in der Gruppe direkt mitwirken? Wenn die Beteiligungsmöglichkeiten im Betrieb je nach Abteilung unterschiedlich sind, so nehmen Sie bitte abteilungsübergreifend eine Gesamteinschätzung vor.

Achtung: Machen Sie bitte nur Angaben zum Mitwirkungsgrad der Beschäftigten, wenn der jeweilige Aspekt (z. B. Zielvereinbarungen) im Betrieb angewandt bzw. eingesetzt wird!

Bitte geben Sie zusätzlich an, ob durch die Möglichkeit der Mitwirkung aus Sicht des Betriebs-/ Personalrates bzw. Ihrer Meinung nach die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten höher ist!

Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten bei der/dem ...	Wird der Aspekt im Betrieb angewandt bzw. eingesetzt?		Mitwirkungsgrad der Beschäftigten					Sicht BR/PR bzw. Ihrer Ansicht nach: Ist die Arbeitszufriedenheit durch die Mitwirkung höher?	
	Ja	Nein	Immer	←————→			Nie	Ja	Nein
... Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomische Anforderungen und Auswahl neuer Arbeitsmittel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Gestaltung von Prämien oder Erfolgsbeteiligungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Erstellen von Zielvereinbarungen/ Festlegung von Kennziffern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Festlegung der eigenen Arbeitszeit (z. B. Beginn der Arbeit, Überstunden, Schichtenteilung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeitlichen Festlegung des eigenen Urlaubs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Beurteilung des/der Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Auswahl neuer Produktionsmittel (z. B. Maschinen) und IT-Techniken (z. B. Software-Lösungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Planung von Bildungsmaßnahmen/ Qualifizierungsmaßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Gestaltung von Arbeits-/ Produktionsprozessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Zusammensetzung der Arbeitsgruppe/ Projektgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Aufgabenverteilung innerhalb der Arbeitsgruppe/Projektgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Gibt es zwischen den Abteilungen erhebliche Differenzen in Bezug auf den Mitwirkungsgrad?

Ja

Nein

Weiß nicht

19 Alles in allem: Bitte nehmen Sie eine Gesamteinschätzung zur Arbeitsgestaltung und den Beteiligungsmöglichkeiten im Betrieb vor!

Eher...	←————→					Eher...
Die Unternehmenskultur ist eher offen und beteiligungsorientiert/partizipativ.	①	②	③	④	⑤	Die Unternehmenskultur ist eher restriktiv und top-down organisiert.
Insgesamt betrachtet, ist die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Betrieb sehr hoch.	①	②	③	④	⑤	Insgesamt betrachtet, ist die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Betrieb sehr gering.
Insgesamt betrachtet, herrscht ein kooperativer Führungsstil im Betrieb vor.	①	②	③	④	⑤	Insgesamt betrachtet, herrscht ein autoritärer Führungsstil im Betrieb vor.
Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb ist sehr hoch.	①	②	③	④	⑤	Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb ist sehr gering.

Qualifizierung

Qualifizierung und Weiterbildung spielen eine wichtige Rolle für die Arbeitsausführung. Daher möchten wir gerne wissen, wie es um das Thema Qualifizierung in Ihrem Betrieb steht.

20 Wie viel Prozent aller Beschäftigten und Führungskräfte im Betrieb haben in den letzten 3 Jahren Qualifizierungsmaßnahmen besucht?

ca. _____ % der Beschäftigten	ca. _____ % der Führungskräfte
-------------------------------	--------------------------------

21 Welche Themen werden in den Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt? Bitte kreuzen Sie zusätzlich an, wer an den verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen hat.
(Mehrfachnennungen möglich)

	Führungskräfte/ Meister	Beschäftigte
Produktionsbezogene Themen (Technik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikations-, Moderationstrainings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT bezogene Themen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Inhalte, und zwar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22 Alles in allem: Bitte nehmen Sie eine Gesamteinschätzung zur Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten im Betrieb vor.

Eher...		Eher...					
Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten haben im Betrieb einen hohen Stellenwert.	<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">①</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">②</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">③</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">④</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">⑤</td> </tr> </table>	①	②	③	④	⑤	Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten haben im Betrieb einen geringen Stellenwert.
①	②	③	④	⑤			

Austausch von Informationen und Wissen

Neben der Qualifizierung interessiert uns auch der Austausch von Informationen und Wissen im Betrieb. Gemeint ist damit jeder bewusste Austausch von Informationen und Wissen (Informations-/Wissensmanagement) zwischen den Beschäftigten in Bezug auf die Arbeit.

23 Welche der folgenden Instrumente und organisatorischen Maßnahmen werden im Betrieb eingesetzt, um den Austausch von Informationen/Wissen zu fördern? Schätzen Sie bitte zusätzlich ein, wie erfolgreich diese in Bezug auf den Austausch von Informationen und Wissen sind (aus Sicht des Betriebs-/Personalrates bzw. Ihrer persönlichen Sicht).

Achtung: Machen Sie bitte nur Angaben zum Erfolg von Instrumenten oder Maßnahmen (z. B. Betriebliches Vorschlagswesen), wenn diese im Betrieb eingesetzt werden!

Instrumente und Maßnahmen zum Informations- und Wissensaustausch	Werden die Instrumente/ Maßnahmen im Betrieb eingesetzt?		Sicht BR/PR bzw. Ihrer Ansicht nach: Erfolgreich eingesetzt für den Wissensaustausch?				
	Ja	Nein	sehr erfolgreich ← → gar nicht erfolgreich				
			①	②	③	④	⑤
Instrumente zum Austausch dokumentierten Wissens (Handbücher, Verfahrensanweisungen, Fertigungsdokumentationen, Erfahrungsberichte usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Instrumente, die die persönliche Weitergabe von Wissen erleichtern (informelle Pausengespräche, Wissenscafés usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Informations- und Kommunikationstechnologien für die unternehmensinterne Nutzung (Intranet- oder Datenbanknutzung, Wissensmanagement-Plattform usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Informations- und Kommunikationstechnologien für den Austausch mit unternehmensexternen Personen (Internetnutzung, E-Mail, E-Business-Anwendungen usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Instrumente zur Förderung der Entstehung neuer Ideen (Kreativitätstechniken wie Mindmapping, Brainstorming usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Instrumente zur Ermittlung von Wissensbedarfen/ Wissenslücken seitens der Beschäftigten (Bedarfsanalysen, stellenspezifische Anforderungsbeschreibungen, Weiterbildungspläne, Mitarbeitergespräche usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Szenariotechniken oder Simulationen (Planspiele, Marktscenarien, Zukunftswerkstätten usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Betriebliches Vorschlagswesen (Verbesserungsvorschläge, KVP usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Regelmäßige Bewertung von Maßnahmen zum Informations-/Wissensaustausch im Betrieb (Wissensbilanz, Nutzungsstatistiken von Datenbanken, Balanced Scorecards usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Belohnungs- und Gratifikationssysteme (Auszeichnung für die Nutzung von Datenbanken, die Weitergabe von Wissen usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Wenn eingesetzt, welche? _____ _____ _____							

26 Welche Ressourcen werden für die Weiterentwicklung des Informations-/Wissensaustausches im Betrieb zur Verfügung gestellt?

Personen, nämlich: _____

Finanzen, nämlich: _____

Sonstige Sachmittel, nämlich: _____

27 Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten in Hinblick auf den Informations-/Wissensaustausch zwischen den Beschäftigten im Betrieb?

Ja Nein (weiter zu Frage 28)

Falls ja, welche?

28 Alles in allem: Bitte nehmen Sie eine Gesamteinschätzung zum Informations-/Wissensmanagement bzw. zum Austausch von Informationen und Wissen im Betrieb vor.

Eher...	←—————→					Eher...
Der Austausch von Informationen/ Wissen zwischen den Beschäftigten erfolgt im Betrieb sehr strukturiert und systematisch.	①	②	③	④	⑤	Der Austausch von Informationen/ Wissen zwischen den Beschäftigten erfolgt im Betrieb eher informell, ohne dass es einer besonderen Organisation bedarf.
Insgesamt betrachtet, wird das Wissen der Beschäftigten im Betrieb optimal genutzt.	①	②	③	④	⑤	Insgesamt betrachtet, wird das Wissen der Beschäftigten im Betrieb zu wenig genutzt.
Informationen und Wissen sind im Betrieb eng an Personen gebunden. Der Austausch erfolgt durch persönliche Kontakte.	①	②	③	④	⑤	Informationen und Wissen werden im Betrieb hauptsächlich in Datenbanken abgelegt. Dort können sie von anderen Personen später wieder abgerufen werden.
Insgesamt betrachtet, ist das Informations-/Wissensmanagement im Betrieb ein voller Erfolg.	①	②	③	④	⑤	Insgesamt betrachtet, muss noch viel dafür getan werden, damit im Unternehmen ein erfolgreiches Informations-/ Wissensmanagement entsteht.

Standortfaktoren

Für Betriebe können neben der Interessenvertretung und Unternehmenskultur auch regionale Standortfaktoren wichtig sein. Standortfaktoren sind Bedingungen, die in einer Region die Unternehmenstätigkeit beeinflussen.

29 Bitte beurteilen Sie die Qualität der folgenden Standortfaktoren am Sitz Ihres Betriebes in Nordhessen. Geben Sie bitte zunächst an, ob aus Sicht des Betriebs-/Personalrates bzw. Ihrer Meinung nach diese Faktoren für den Erfolg Ihres Betriebes wichtig sind.

	Sicht BR/PR bzw. Ihrer Ansicht nach: Wichtig für den Erfolg des Betriebes?		Sicht BR/PR bzw. Ihrer Ansicht nach: Die Qualität ist...				
	Ja	Nein	sehr gut	←————→			sehr schlecht
Angebot an qualifizierten Arbeitskräften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Steuern/Subventionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Kosten für Gewerbeflächen/-räume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Verkehrsinfrastruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Dienstleistungen örtlicher Kreditinstitute (inkl. Risikokapital)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Nähe zu Hochschulen/Forschungseinrichtungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Angebote der Universität Kassel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Unterstützung durch Wirtschaftsförderungsgesellschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Räumliche Nähe zu Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Räumliche Nähe zu Lieferanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Tätigkeit der Kammern (IHK/Handwerkskammer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Thematische regionale Netzwerke (z. B. deNet, MoWiN.net)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Persönliche und/oder soziale Netzwerke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Regionales Innovationsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Lebensqualität (Wohnen, Kultur und Erholung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Angebot und Qualität der schulischen Ausbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Angebot und Qualität der Aus- und Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤

Angaben zur Person

30 Abschließend bitten wir Sie noch um einige Angaben zum Betrieb und zu Ihrer Person.
Bitte nennen Sie uns:

Ihren Namen:

Ihre Funktion im Betrieb:

Jahr Ihres Eintritts in das Unternehmen: _____

Ihre E-Mail Adresse:

Branche Ihres Betriebes:

Unternehmensadresse:

DBG-Adresscode

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE WERTVOLLE MITARBEIT!

Falls Sie Fragen oder Probleme beim Beantworten des Fragebogens haben, können Sie uns gerne kontaktieren. Unsere Kontaktdaten finden Sie auf dem Deckblatt des Fragebogens.

Präsentation der Studienergebnisse

Nach der Datenauswertung werden wir einen Workshop zur Präsentation der Ergebnisse aus dieser Befragung anbieten. Dazu sind Sie ganz herzlich eingeladen! Wir werden Sie rechtzeitig über den Termin des geplanten Workshops informieren.
Nochmals herzlichen Dank!

Anhang C: Interviewleitfaden der Fallstudien

Interviewleitfaden der Fallstudien

Innovationen der letzten 3 Jahre (Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen)

jeweiliger Anstoß für die Innovation → Beispiele?

Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen

Einbeziehung der Beschäftigten (in Innovations- und Wissensaustauschprozesse)

Einbeziehung des Betriebsrates (in Innovations- und Wissensmanagementprozesse)