



## Open Research Online

### Citation

Mellewigt, Thomas and Decker, Carolin (2009). Wissensmanagement (Sammelrezension) [Knowledge Management (Book Review)]. Die Betriebswirtschaft [Business Administration Review], 69(5) pp. 613–631.

### URL

<https://oro.open.ac.uk/54470/>

### License

None Specified

### Policy

This document has been downloaded from Open Research Online, The Open University's repository of research publications. This version is being made available in accordance with Open Research Online policies available from [Open Research Online \(ORO\) Policies](#)

### Versions

If this document is identified as the Author Accepted Manuscript it is the version after peer review but before type setting, copy editing or publisher branding

Thomas Mellewig/Carolin Decker

# Wissensmanagement (Sammelrezension)



Thomas  
Mellewig



Carolin Decker

Knowledge Management (Book Review)

## ■ Schlüsselbegriffe

Betriebswirtschaftliche Ausbildung;  
Sammelrezension; Wissensmanagement

## ■ Keywords

Book Review; Business Education; Knowledge  
Management

## Zusammenfassung

Während Wissensmanagement in der (Wirtschafts-) Informatik seit vielen Jahren in Forschung und Lehre fest integriert ist, gewinnt es in der Betriebswirtschaftslehre erst in den letzten Jahren stärker an Aufmerksamkeit. Prozesse wie Schaffung, Speicherung und Transfer von Wissen in und zwischen Organisationen sind erfolgskritisch. Daraus ergeben sich die Relevanz einer fundierten Ausbildung von Fachkräften, die damit aus Managementsicht umgehen können, und die Notwendigkeit, Studierende dieses Faches mit einschlägiger Fachliteratur auszustatten. Der Beitrag begutachtet drei deutsche und sieben internationale in der universitären Lehre einsetzbare Schriften. Insgesamt zeigt sich, dass für einen Gesamtüberblick über Wissensmanagement die Kombination mehrerer Werke empfehlenswert ist.

## Abstract

While knowledge management has been an integral part of rather technically oriented disciplines such as computer science for many years, its managerial dimension has been attracting scholarly attention for only a few years. The abilities to create, retain, and transfer knowledge within and across organizations are increasingly recognized as essential for gaining and sustaining a competitive advantage from a management perspective. Consequently, it is necessary to educate future specialists and provide adequate textbooks for students. This article reviews three German and seven international publications that are suitable for teaching in universities. The results show that for a comprehensive overview on knowledge management the combination of several textbooks is recommended.

## Autoren

Prof. Dr. Thomas Mellewig und Dr. Carolin Decker, beide Freie Universität Berlin, Institut für Management, Lehrstuhl für Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement, Garystr. 21, 14195 Berlin, Tel. +49 30/83854488, E-Mail: ls-mellewig@wiwiss.fu-berlin.de.

## Sammelrezension zu:

- Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement, Vahlen, München 2003, 471 S., ca. 34 Euro.
- Dalkir, Kimiz (2005): Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford (UK) 2005, 356 S., ca. 52 Euro.
- Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (2000): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA 2000, 197 S., ca. 20 Euro (Paperback).
- DeFillippi, Robert J./Arthur, Michael B./Lindsay, Valerie J. (2006): Knowledge at Work. Creative Collaboration in the Global Economy, Blackwell, Malden, MA 2006, 276 S., ca. 27 Euro.
- Easterby-Smith, Mark/Lyles, Marjorie A. (Hrsg.) (2003): The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell, Oxford (UK) 2003, 676 S., ca. 120 Euro (Hardcover), ca. 40 Euro (Paperback).
- Hislop, Donald (2005): Knowledge Management in Organizations, Oxford University Press, Oxford (UK) 2005, 269 S., ca. 40 Euro.
- Lehner, Franz (2006): Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, Hanser-Verlag, München 2006, 340 S., 37 Euro.
- Pfeffer, Jeffrey/Sutton, Robert I. (1999): The Knowing-Doing Gap, Harvard Business School Press, Boston, MA 2000, 314 S., ca. 30 Euro.
- v. d. Oelsnitz, Dietrich/Hahmann, Martin (2003): Wissensmanagement: Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen, Kohlhammer, Stuttgart 2003, 244 S., 25 Euro.
- v. Krogh, Georg/Ichijo, Kazuo/Nonaka, Ikujiro (2000): Enabling Knowledge Creation, Oxford University Press, New York, NY 2000, 292 S., ca. 35 Euro.

1 Vgl. Güttel (2007), S. 468 ff.; Schreyögg/Geiger (2007), S. 78 f.; Turner/Makhija (2006), S. 205.

2 So konstatieren Schreyögg/Geiger (2003, S. 7) treffend: »Das Feld der mit Wissen bezeichneten Sachverhalte wird immer breiter, die gemeinte Bedeutung wird immer unklarer. Damit verschwimmt unweigerlich zugleich die Basis für das allseits geforderte und geförderte Wissensmanagement.« Zur Multidisziplinarität des Wissensmanagements siehe z. B. Alvesson/Kärreman (2001), S. 996 f., oder Argote/McEvily/Reagans (2003b), S. 571 f.

3 Vgl. Al-Laham (2003), S. 44.

## 1. Zur Relevanz des Wissensmanagements

Das Thema Wissensmanagement hat in den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit erlangt, denn in den immer wissensintensiver werdenden Volkswirtschaften des 21. Jahrhunderts nimmt Wissen eine herausgehobene Stellung ein. Wissen umfasst all diejenigen Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die einem Menschen bei der Bewältigung von Aufgaben und Problemen zur Verfügung stehen. Es kann in impliziter, expliziter oder narrativer Form vorliegen: Während Ersteres personengebunden und kaum direkt beobachtbar ist, liegt explizites Wissen in kodifizierter Form vor; narratives unterscheidet sich von implizitem Wissen insofern, als es über Erzählungen artikuliert wird und so in explizites Wissen überführt werden kann. Wissen ist nicht nur für Unternehmen eine Grundlage von Wettbewerbsvorteilen, sondern auch für Individuen, in die das Wissen eingebettet ist. Jedoch können deren Interessen und jene des sie beschäftigenden Unternehmens voneinander abweichen. Diese Interessendivergenz soll mit Hilfe passender Steuerungs- und Kontrollmechanismen im Rahmen des Wissensmanagements ausgeglichen werden.<sup>1</sup>

Wissensmanagement umfasst ein weites Spektrum an Prozessen. Angesichts seiner Popularität ist es verwunderlich, dass noch immer keine eindeutige Definition dafür vorzufinden ist. Eine mögliche Begründung liegt in seiner Multidisziplinarität: Es wird aus verschiedenen theoretischen Perspektiven mit jeweils unterschiedlichen Erkenntniszielen diskutiert und mit verschiedenen Methoden untersucht.<sup>2</sup> Der Vielschichtigkeit des Wissensmanagements wird Al-Laham (2003) gerecht, indem er es als einen Prozess definiert, der die Formulierung und Implementierung wissensbezogener Strategien umfasst. Die damit verbundenen Aktivitäten erheben die unternehmensspezifische Wissensbasis zur Grundlage von Wettbewerbsvorteilen.<sup>3</sup> Sie betreffen hauptsächlich die Schaffung, die Speicherung und den Transfer von Wissen: *Wissensschaffung* beinhaltet die Entwicklung oder den Erwerb von neuen Inhalten oder den Austausch von Inhalten innerhalb der organisatorischen Wissensbasis. Bei der *Speicherung* wird Wissen dauerhaft in die Aktivitäten des Unternehmens eingebettet, so dass es wieder abgerufen und zielorientiert angewendet werden kann. Unter *Wissenstransfer* versteht man den Austausch von Wissen zwischen einem Sender

und einem Empfänger, der über die Fähigkeit zur Aufnahme und Nutzung des Wissens verfügen muss.<sup>4</sup> Daran knüpfen teils noch ungeklärte betriebswirtschaftliche Fragestellungen an, so z. B.: Welche Faktoren begünstigen oder hemmen die Schaffung von Wissen? Fördern die gleichen Faktoren, die den Wissenstransfer *in* Organisationen unterstützen, auch denjenigen *zwischen* Organisationen? Wie kann der beabsichtigte Transfer von Wissen z. B. zwischen Allianzpartnern gefördert und gleichzeitig der ungewollte Abfluss von wettbewerbsrelevantem Wissen zum Partner verhindert werden? Woran zeigt sich, dass Wissenstransfer tatsächlich stattgefunden hat? Wie und wo wird Wissen adäquat gespeichert und genutzt? Wie misst man Wissensbestände und Wissensströme?

Das Lernkurvenkonzept, d. h. die Auswirkungen der Akkumulation von Erfahrungen auf den Unternehmenserfolg, liegt vielen frühen Arbeiten zum Wissensmanagement zugrunde. Die implizite Annahme, dass das in Organisationen vorhandene Wissen maßgeblich deren Erfolg beeinflusst, begünstigte die Entstehung des ressourcen- bzw. wissensbasierten Ansatzes zu Beginn der 1990er Jahre, der Unterschiede im Wettbewerbserfolg von Unternehmen mit deren unterschiedlichen Ressourcenausstattungen begründet. Veränderungen in Form und Verteilung von Wissen bewirken im Zeitablauf Veränderungen im Unternehmenserfolg. Diese Sichtweise fördert die bis dato implizit vorherrschende Annahme, dass Wissensmanagement stets positive Auswirkungen auf den Erfolg hat. Dementsprechend werden in der Literatur die mit Wissensmanagement verbundenen Kosten tendenziell ignoriert. Dem gegenüber steht der sog. »Knowledge Governance«-Ansatz, der auf Basis von ökonomischen Theorien Fragen der Steuerung und Kontrolle von Wissen in und zwischen Organisationen, der Auswahl und des Einsatzes geeigneter Organisationsstrukturen (z. B. Markt oder Hierarchie) und Koordinationsmechanismen (z. B. Verträge, Anreizmechanismen, Netzwerke) sowie des Nutzens und der Kosten von Wissensmanagement wieder ins Zentrum der Betrachtung rückt.<sup>5</sup>

Unter der Annahme, dass die Schaffung, die Speicherung und der Transfer von Wissen sowie die Koordination dieser Aktivitäten entscheidend zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen, kommt einer fundierten Ausbildung von Fachkräften, die mit diesen Aspekten umgehen können, eine zentrale Bedeutung zu. Eine Möglichkeit, Stu-

dierende dafür zu sensibilisieren, besteht in ihrer entsprechenden Qualifizierung an den Hochschulen. Dazu bedarf es u. a. guter Lehrbücher. Das Ziel des Beitrags besteht folglich darin, zehn deutsche und internationale Schriften auf ihre Tauglichkeit für die betriebswirtschaftliche Ausbildung im Wissensmanagement hin zu untersuchen. Dabei leiten folgende Fragen die Überlegungen und Empfehlungen zu den ausgewählten Schriften:

- In welchem Ausmaß erfüllen sie gängige *formale, inhaltliche* und *didaktische Kriterien*?
- Welche *inhaltlichen Aspekte* des Wissensmanagements decken sie jeweils ab; welche werden vernachlässigt? Worin besteht der jeweilige *inhaltliche Schwerpunkt*?
- Für welche *Lehrveranstaltungen* und *Studienphasen* erscheinen sie besonders geeignet?

Die zur Beurteilung herangezogenen Auswahl- und Bewertungskriterien werden im nächsten Abschnitt erläutert, bevor alle Bücher jeweils einzeln gewürdigt werden. Darauf folgen eine vergleichende Gegenüberstellung und schließlich ein Fazit mit begründeten Empfehlungen für den Einsatz der Schriften in der universitären Wissensmanagementausbildung.

## 2. Literatúrauswahl und Bewertungskriterien

### 2.1. Auswahl der zu rezensierenden Schriften und inhaltliche Kategorisierung

In die Sammelrezension wurden Werke aufgenommen, die ein breites Spektrum abdecken, um der Vielschichtigkeit des Wissensmanagements gerecht zu werden. Die disziplinäre Einordnung wurde insofern eingeschränkt, als Bücher ausgewählt wurden, die ihren Fokus auf managementbezogene Bereiche des Wissens wie Organisation, Unternehmensführung und strategisches Management legen. Um die Studierenden auf den neuesten Stand der Forschung zu bringen, werden möglichst aktuelle Bücher betrachtet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Lehrbücher zum Wissensmanagement,

4 Vgl. Argote/McEvily/Reagans (2003b), S. 572 ff.

5 Vgl. Argote/McEvily/Reagans (2003a), S. v f.; Barkema/Schijven (2008), S. 596 f.; Foss (2007), S. 37 ff.; van Wijk/Jansen/Lyles (2008), S. 832 ff.

die hauptsächlich auf Management- und weniger auf technische Aspekte fokussieren, verstärkt erst seit Mitte der 1990er Jahre veröffentlicht wurden. Deshalb wurde das Spektrum ausgedehnt: Neben den Lehrbüchern von Al-Laham (2003), Dalkir (2005), DeFillippi/Arthur/Lindsay (2006), Hislop (2005), Lehner (2006) und v. d. Oelsnitz/Hahmann (2003) wird das forschungsorientierte und nicht für die Lehre konzipierte Sammelwerk von Easterby-Smith/Lyles (2003) betrachtet. Praxisnäher sind die Publikationen von Pfeffer/Sutton (1999) und Davenport/Prusak (2000). Ebenfalls praxisnäher aber einen strategischen Blickwinkel einnehmend ist die Schrift von v. Krogh/Ichijo/Nonaka (2000). Zu ihrer besseren Vergleichbarkeit werden die Bücher anhand ihrer inhaltlichen Ausrichtung in drei Kategorien eingeordnet: So betrachten Al-Laham, Easterby-Smith/Lyles, v. d. Oelsnitz/Hahmann und v. Krogh/Ichijo/Nonaka Wissensmanagement aus einer *strategischen Perspektive*. DeFillippi/Arthur/Lindsay und Hislop lenken den Blick auf *sozial- und verhaltenswissenschaftliche Aspekte*. Dalkir, Davenport/Prusak, Lehner und Pfeffer/Sutton fokussieren hauptsächlich auf Methoden und Instrumente der Anwendung von Wissen, d. h. sie vertreten eine *anwendungsorientierte Perspektive*.

## 2.2. Formale, inhaltliche und didaktische Kriterien

Die Schriften werden anhand formaler, inhaltlicher und didaktischer Kriterien beurteilt. Als *formale* Kriterien werden das *Erscheinungsjahr*, das als Indikator für den potentiell im Buch zu erwartenden Forschungsstand gilt, und die *Zielgruppe* herangezogen. Diese wird zumeist von den Autoren bzw. Herausgebern im Vorwort oder in der Einleitung spezifiziert und bedingt je nach fokussiertem Leserkreis unterschiedliche Anforderungen an den Preis, die Seitenzahl und die Art der Publikation.<sup>6</sup>

Die *inhaltliche* Bewertung der Bücher orientiert sich an ihrer *Wissenschaftlichkeit*: »Theorienähe oder Wissenschaftlichkeit kann einem Lehrbuch dann zugesprochen werden, wenn es existierende theoretische Ansätze darstellt, d. h. ihre Vorausset-

zungen formuliert, ihre Ziele nennt und Implikationen verdeutlicht.«<sup>7</sup> Als zusätzlicher Indikator wird die Breite der *verarbeiteten Literatur* (Anzahl der verwendeten Quellen) verwendet. Zudem soll ein Lehrbuch *Praxisrelevanz* aufweisen, z. B. indem Fallbeispiele dargestellt werden.

Drei *didaktische* Kriterien werden berücksichtigt: Unter den Aspekten der *Anschaulichkeit und Realitätsnähe* wird geprüft, ob Beispiele, Fallstudien, Statistiken und Tabellen verwendet wurden, die zur Verdeutlichung der Relevanz beitragen. *Verständlichkeit und Nützlichkeit* zeigen sich zum einen im Grad der Übereinstimmung des von den Autoren fokussierten Leserkreises mit dem inhaltlichen Niveau der Schriften, zum anderen darin, dass Lernmotivation und -erfolg mit Lernzielen, Übungen und Zusammenfassungen gefördert werden und im Vorhandensein eines Stichwortverzeichnis, Literaturverzeichnis, Glossars und/oder von Literaturempfehlungen. Darüber hinaus wird die *Anmutungsqualität* bewertet, denn Gestaltung und Layout spielen insofern eine Rolle, als sie Textverständnis und Lernmotivation stark beeinflussen.<sup>8</sup>

## 3. Einzelbesprechungen

Die Schriften werden innerhalb der bereits erläuterten Kategorien jeweils einer Einzelwürdigung unterzogen. Diese wird jeweils mit einem inhaltlichen Überblick eingeleitet. Daran schließt sich eine Untersuchung nach den vorab spezifizierten Bewertungskriterien an.

### 3.1. Strategische Perspektive

#### 3.1.1. Al-Laham (2003)

Bei Al-Laham stehen die theoretische Fundierung sowie die Ableitung und Diskussion der Prinzipien eines strategischen Managements der Ressource Wissen im Mittelpunkt (S. 14). Der Autor, der neben Studierenden auch Manager und Praktiker ansprechen möchte, gliedert sein Buch in sieben Kapitel. Das erste Kapitel bietet eine Einführung in die Thematik. Den begrifflichen Grundlagen widmet sich Al-Laham in Kapitel 2, worin er die Begriffe Strategie, Wissen sowie strategisches Wissensmanagement definiert. In Kapitel 3 werden der Zusammenhang von Wissensmanagement und Lern-

6 Vgl. dazu Bassen/Zöllner (2007), S. 94.

7 Sadowski et al. (1994), S. 403.

8 Vgl. zu den didaktischen Kriterien Bronner/Mellewig/Späth (2001), S. 585, und Scholz/Eisenbeis (2003), S. 543.

prozessen betrachtet und ein mit Beispielen illustrierter Überblick über holistische und Partialansätze des Wissensmanagements gegeben<sup>9</sup>. Kapitel 4 erläutert die theoretischen Grundlagen des strategischen Wissensmanagements. Das fünfte Kapitel widmet sich der empirischen Basis des strategischen Wissensmanagements. Im sechsten Kapitel entwickelt der Autor ein eigenes Konzept des Wissensmanagements. Kapitel 7 fasst die wesentlichen Aussagen zusammen und gibt einen Ausblick auf die Herausforderungen, denen sich das Fachgebiet zukünftig stellen müssen.

Al-Laham verfolgt mit seinem Buch mehrere Ziele: Zum einen möchte er die theoretische Fundierung des strategischen (Wissens-)Managements darstellen, zum anderen die empirischen Wirkungszusammenhänge von Strategie und Wissen erläutern. Darüber hinaus soll eine praxeologische Konzeption eines strategischen Wissensmanagements ausgearbeitet werden. Implizit wird Wissen als die wertvollste betriebliche Ressource angesehen, die dauerhafte Wettbewerbsvorteile generieren kann (S. V). Diese Ziele werden voll erfüllt. Besonders positiv hervorzuheben ist die breite und systematische Darstellung von theoretischen Ansätzen und empirischen Studien. In der Beurteilung der vorgestellten Ansätze kommt der Autor zu dem Schluss, dass strategische Fragestellungen eines Wissensmanagements bislang keine ausführliche Behandlung erfahren haben (S. 99). Um diese Verbindung theoretisch fundiert herauszuarbeiten, verwendet er den ressourcenbasierten Ansatz, der die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen auf unternehmensinterne Faktoren zurückführt. Al-Laham zeigt auf, dass sein statischer Charakter die Erklärung prozessualer Phänomene wie Zusammenhänge von Wissensbestand, Lernprozessen und Wettbewerbsvorteilen verhindert (S. 172). Davon ausgehend wird der wissensbasierte Ansatz vorgestellt, mit dem Fragestellungen des strategischen Managements aus einer wissensorientierten Sicht erschlossen werden können. Darauf gründet Al-Lahams eigenes konzeptionelles Modell des strategischen Wissensmanagements. Es soll die Aufgaben und Instrumente eines strategischen Wissensmanagements systematisieren und der Unternehmenspraxis ein idealtypisches Vorgehensraster liefern (S. 294).

Die didaktische entspricht nicht ganz der inhaltlichen Qualität des Buches. Wichtige Lernhilfen, so z. B. die Formulierung von Lernzielen, Übungsfra-

gen oder Zusammenfassungen je Kapitel sucht der Leser vergebens. Ein Glossar und ein Stichwortverzeichnis fehlen. Jedoch gelingt es Al-Laham in vorbildlicher Weise, eine große Bandbreite an Grundlagenwissen in übersichtlichen Tabellen und Abbildungen zusammenzufassen und die Vielfalt der in der Literatur vertretenen Strömungen verständlich darzulegen. Studien und Gestaltungsempfehlungen machen mit ca. 200 Seiten fast die Hälfte des Buches aus. Des Weiteren verfügt das Buch über ein ausführliches Literaturverzeichnis, das von einer breiten literarischen Fundierung zeugt. Al-Laham arbeitet durchgängig mit kommentierten Fußnoten, die auch weiterführende Literaturhinweise beinhalten. Gestaltung und Layout sind als zweckmäßig zu bezeichnen, tragen aber wegen der geringen Schriftgröße und den infolge grauer Schraffuren häufig nicht gut lesbaren Abbildungen nur bedingt zur Förderung der Lernmotivation bei. Trotz dieser didaktischen Mängel und aufgrund der unzweifelhaft hohen inhaltlichen Qualität ist diesem Buch unbedingt eine zweite Auflage zu wünschen.

### 3.1.2. v. d. Oelsnitz/Hahmann (2003)

Die seit 2003 herausgegebene Management-Lehrbuchreihe, in der das Buch von v. d. Oelsnitz/Hahmann erschienen ist, befasst sich in ihren Einzelbänden mit grundlegenden und zukunftsweisenden Themen aus Organisation und Führung (S. 5). Die vorliegende Schrift basiert auf einer Vorlesung, die die Verfasser erstmals im Sommersemester 2002 an der Technischen Universität Ilmenau gehalten haben. Ihr Ziel besteht darin, Studierenden aller Fachrichtungen einen verständlichen Einstieg in das Wissensmanagement zu ermöglichen sowie praktisch interessierte Leser mit anwendungsorientierten Ausführungen zu versorgen (S. 8).

Das Buch ist in sechs Kapitel gegliedert. Die Einführung in Kapitel 1 beschreibt die Wissensgesellschaft und die Wissensbasis eines Unternehmens. Im zweiten Kapitel werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen des Informations- und

9 Während holistische Ansätze Praktikern Anleitungen zu einem ganzheitlichen Management von Wissen anbieten, wenden sich Partialansätze einzelnen Aspekten zu und erarbeiten Lösungsansätze für partielle Problemstellungen wie z. B. den Wissenstransfer oder den Umgang mit Lernbarrieren. Vgl. dazu Al-Laham (2003), S. 78 f.

Wissensmanagements systematisiert und voneinander abgegrenzt. Kapitel 3 erörtert den Einfluss individueller und organisationaler Lernprozesse auf das Wissensmanagement und diskutiert Formen, Ebenen und Kontext des Lernens in Organisationen. In Kapitel 4 betrachten die Autoren die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements, die als miteinander verknüpfte und aufeinander angewiesene Teilprozesse begriffen werden. Das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit der Frage der praktischen Realisierung der zuvor dargelegten Prozesse. Kapitel 6 greift die eingangs beschriebene Wissensgesellschaft wieder auf und diskutiert deren Konsequenzen für Arbeitswelt und Wettbewerb.

Der Fokus des Buches liegt auf der strategischen Dimension des organisationalen Wissensmanagements, d. h. auf dem Zusammenhang zwischen der systematischen Pflege der unternehmerischen Wissensbasis und dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Deshalb stellen die Autoren das organisationale Lernen in den Vordergrund und spannen damit den Bogen zum Wissensmanagement: »Lernen ist der zentrale Einstiegsprozess in das Wissensmanagement – wird nicht gelernt, dann gibt es nichts, was bewahrt, verteilt und genutzt werden könnte« (S. 63). Ausgangspunkt der Überlegungen ist der ressourcenbasierte Ansatz, denn »er (bietet) eine theoretisch stichhaltige Erklärung für den Zusammenhang zwischen Ressourcen, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens« (S. 23). Eine ungewöhnliche Platzierung einzelner Schwerpunkte ist charakteristisch für dieses Lehrbuch. So werden bspw. die Identifizierung von Wissensträgern im Abschnitt über Wissensziele oder die Wissensspirale und strategische Allianzen im Rahmen von Teilprozessen des Wissensmanagements behandelt. Darüber hinaus werden viele Modelle recht unkritisch dargestellt, z. B. die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (S. 115 ff.) oder das Konzept der Wissensbausteine von Probst, Raub und Romhardt (S. 100 f.), in denen alle behandelten Aspekte eingeordnet werden. Aufgrund der vielen Fallbeispiele zeichnet sich das Buch durch eine starke Anwendungsorientierung aus.

Das Buch ähnelt einem vorlesungsbegleitenden Skript, bietet aber aufgrund der 31 Abbildungen und Zusammenfassungen je Kapitel vergleichsweise mehr Übersichtlichkeit und Verständlichkeit. Letztere sowie die vertiefenden Literaturhinweise am Ende jedes Kapitels sind gute Lernhilfen. Übungsfragen und vorangestellte Lernziele fehlen

hingegen. Neben einem umfangreichen Literaturverzeichnis wird ein Stichwortverzeichnis angeboten, was die Nützlichkeit des Buches erhöht. Die Anmutungsqualität zeichnet sich durch Zweckmäßigkeit, jedoch nicht durch übermäßig betriebenen Aufwand bei der Gestaltung des Layouts aus. Das Schriftbild ist leserfreundlich und wird durch kursive oder fett gedruckte Hervorhebungen aufgelockert. Aufgrund der grauen Schraffuren von Flächen wirken einige Abbildungen etwas dunkel und kompakt (z. B. Abbildung 14 und 18); eine größere Schrift hätte die Lesbarkeit einiger Abbildungen erhöhen können (z. B. Abbildung 17, 29, 30).

### 3.1.3. Easterby-Smith/Lyles (2003)

Das Ziel des von Easterby-Smith und Lyles 2003 herausgegebenen Sammelwerks besteht darin, den gesamten aktuellen Forschungsstand bis dato systematisch zusammenzufassen (S. 13). Dafür teilen sie 31 von insgesamt 32 Kapiteln ihres Buches in vier Teile zu disziplinären Perspektiven, organisationalem Lernen und lernenden Organisationen, organisationalem Wissen und Wissensmanagement sowie Problematisierung von Lernen und Wissen, die sich jeweils aus einer unterschiedlichen Anzahl an Beiträgen verschiedener Autoren zusammensetzen. Vorgelagert ist ein Einführungskapitel der Herausgeber. Der darauf folgende erste Teil des Sammelwerkes besteht aus sechs Kapiteln, welche Wissens- und Lernaspekte aus verschiedenen disziplinären Perspektiven diskutieren, z. B. Psychologie (DeFillippi/Ornstein), Informationstechnologie (Alavi/Tiwana) und Ökonomie (Foss/Mahnke), und welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Wissensmanagement und organisationalem Lernen skizzieren (Vera/Crossan). Der zweite Teil setzt sich aus sieben Kapiteln zusammen, die Aspekte des organisationalen Lernens beleuchten, so z. B. das Konzept der Organisation als Lernportfolio (Di Bella) oder Communities of Practice (Plaskoff); einige Kapitel richten ihr Augenmerk auf den Wissenstransfer zwischen Organisationen (Taylor/Osland, Makino/Inkpen, Salk/Simonin). In Teil 3 werden in zehn Kapiteln z. B. die Rolle von Narrationen für Wissensbildung und -transfer in Organisationen (Bartel/Garud), organisationales Vergessen (Martin de Holan/Phillips), implizites Wissen (Tsoukas) sowie Netzwerke (Van Wijk/Van Den

Bosch/Volberda) und Wissensmärkte (Cross/Prusak) beleuchtet. Acht Kapitel werden dem vierten Teil zugeordnet, der sich z.B. mit Identität und Lernen (Child/Rodrigues, Corley/Gioia), Emotionen als Kernelement des Lernens (Fineman) und Zähigkeit (»stickiness«) von Wissen (Szulanski/Cappetta) befasst. Das von den Herausgebern verfasste Kapitel 32 bildet den Abschluss und wagt einen Ausblick auf die zukünftige Forschung.

Eine große Stärke des Buches liegt in seiner theoretischen Fundiertheit und thematischen Breite. Eine Ursache dafür ist u.a. darin zu sehen, dass sich die hier versammelten Autoren auf berühmte Vorläufer stützen, so z.B. Polanyi und dessen Arbeiten zum impliziten Wissen (S. xix). Ohne Zweifel handelt es sich um ein Buch, welches von Forschern für Forscher geschrieben wurde. An die didaktische Qualität eines Handbuchs dürfen nicht dieselben Maßstäbe angesetzt werden wie an Lehrbücher. Allerdings unterstützen die einheitliche Präsentation der Beiträge sowie die 32 Abbildungen und 39 Tabellen das Textverständnis. Das Handbuch verfügt weder über ein Glossar noch ein Gesamtliteraturverzeichnis, beinhaltet aber ein ausführliches Stichwortverzeichnis. Die verwendeten Quellen werden jeweils am Ende der Beiträge aufgeführt. Layout und Gestaltung sind für ein Handbuch völlig angemessen; unter Lehrbuchgesichtspunkten kann man die recht kleine Schrift bemängeln.

### 3.1.4. v. Krogh/Ichijo/Nonaka (2000)

Von Krogh/Ichijo/Nonaka grenzen sich von den anderen Schriften in dieser Sammelrezension ab, indem sie nicht von Wissens*management*, sondern Wissens*förderung* (»knowledge enabling«) sprechen.<sup>10</sup> Management impliziert die Kontrolle von Prozessen, die nicht kontrollierbar sind; stattdessen sollte eine Organisation die Voraussetzungen dafür bereitstellen, dass insbesondere implizites Wissen generiert werden kann, d.h. Bedingungen gestalten, die zur Wissensschaffung befähigen, um Innovation und Kreativität zu unterstützen. Diesem Anspruch folgend und damit über den berühmten Vorläufer ihres Buches »The Knowledge-Creating Company« von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi aus dem Jahr 1995 hinausgehend, identifizieren die Autoren fünf treibende Kräfte und belegen sie mit Praxisbeispielen, die Managern zeigen

sollen, wie sie die Wissensschaffung in ihren Organisationen fördern können (S. viii).

Nach dem einleitenden Kapitel, welches das zentrale Problem darlegt, werden in den Kapiteln 2 und 3 zunächst allgemeine Prinzipien dargelegt, nämlich die Schaffung eines günstigen Kontexts, dem so genannten Ba<sup>11</sup>, und den Barrieren, die diesem Kontext entgegen wirken. In Kapitel 4 werden die Ideen zum Wissensmanagement in das strategische Management eingebettet. Die folgenden Kapitel diskutieren die fünf treibenden Kräfte der Wissensschaffung: die Verbreitung einer Vision von Wissen in der Organisation (Kapitel 5), das Management von Kommunikation (Kapitel 6), die Mobilisierung von Wissensaktivisten (Kapitel 7), die Schaffung eines förderlichen Kontexts (Kapitel 8) sowie die globale Verbreitung lokal vorhandenen Wissens (Kapitel 9). In Kapitel 10 werden die Ausführungen zu diesen Triebkräften am Beispiel des Beratungsunternehmens Gemini Consulting illustriert. Kapitel 11 schließt mit einem Epilog, in dem Empfehlungen für Unternehmen abgegeben werden.

Von dieser Publikation können sowohl Studierende als auch Praktiker profitieren. Die Ausführungen stützen sich auf eine recht breite literarische Basis und werden mit zahlreichen Beispielen zu vorwiegend japanischen und europäischen Unternehmen kombiniert, welche die Autoren aus eigener Anschauung kennen. Viele Ideen und Konzepte werden präsentiert, welche die Verfasser als scheinbar weich (»touchy-feely«, S.67) bezeichnen. Ihrer Ansicht nach sind sie jedoch äußerst praxistauglich, so z.B. die »mentale Landkarte der Welt, in der die Organisationsmitglieder leben« (S. 103) oder die Rolle von Wissensaktivisten als Verbreiter von Zukunftsvisionen (S. 149, 165). Wären nicht die zahlreichen Praxisbeispiele so spannend und konkret, würden viele Argumente tatsächlich sehr vage anmuten. Dies gilt auch für den zur Wissensschaffung befähigenden Kontext Ba, dem viel Raum zugestanden wird (Kapitel 2 und 8). Auf die sehr berechtigte Frage, wie ein passender

10 »enabling« kann auch mit »aktivieren«, »ermöglichen« oder »befähigen« übersetzt werden.

11 Das Konzept des Ba stammt ursprünglich vom japanischen Philosophen Kitaro Nishida und wurde von Hiroshi Shimizu weiterentwickelt. Es bezeichnet einen Ort, der eine physische, mentale, virtuelle oder aus diesen Formen kombinierte gemeinsam genutzte Plattform für sich entwickelnde Beziehungen und die daraus resultierende Wissensschaffung bietet. Vgl. dazu Nonaka/Konno (1998), S. 40.



Kontext im Unternehmen geschaffen werden kann, geben die Autoren eine einfach wirkende Antwort: Der richtige Kontext muss mit der richtigen Organisationsstruktur kombiniert werden (S. 182). Vier mögliche Wissens-Geschäftsfeld-Konfigurationen werden zur Untermauerung dieser These in Bezug auf die Fallbeispiele Sony, Maekawa und Thoshiba formuliert (S. 185 ff.). Der Epilog, der zwar Handlungsempfehlungen für Unternehmen verspricht (S. 263), bietet jedoch nur eine Reihe von Diskussionsfragen, die allerdings wichtige Denkanstöße liefern.

Die didaktische Qualität leidet ein wenig unter dem Fehlen von Instrumenten zur Erhöhung von Lernmotivation und -erfolg. Jedoch steigern das Stichwortverzeichnis, die nach Kapiteln geordneten Endnoten und das Literaturverzeichnis sowie die eingefügten Abbildungen und die Strukturierung der sprachlich anspruchsvollen Ausführungen die Verständlichkeit und Nützlichkeit. Das Layout zeichnet sich durch ein enges und recht kleines, aber aufgrund vielfältiger Auflockerungen, so z.B. Zitate (z.B. S. 85), Hervorhebungen in Kursivschrift (z.B. S. 137) und Aufzählungen (z.B. S. 59, 212), insgesamt angenehmes Schriftbild aus.

## 3.2. Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Perspektive

### 3.2.1. Hislop (2005)

Hislops Lehrbuch besteht aus 15 Kapiteln, die auf vier Abschnitte zu Sichtweisen auf Wissen, zu sozialen und kulturellen Aspekten beim Management und Teilen von Wissen, zu Lernen, Innovation und Wissensmanagement sowie zum organisationalen Kontext verteilt sind. Zur Einführung beantwortet das erste Kapitel die Frage nach den Gründen für das derzeitige Interesse an Wissensmanagement mit einer informativen Darstellung der zunehmenden Wissensintensität moderner Volkswirtschaften. Der darauf folgende erste Teil diskutiert in zwei Kapiteln das Konzept des Wissens aus zwei gegensätzlichen Perspektiven: Während die objektivistische Sichtweise davon ausgeht, dass Wissen in einem intellektuellen Prozess entsteht, betont die praxisorientierte Perspektive, dass Wissen anfechtbar, sozial konstruiert und untrennbar von Hand-

lungen ist. Wissensteilung ist das zentrale Thema in Teil 2, das sich aus sechs Kapiteln zusammensetzt. Es befasst sich z.B. mit der Motivation zu Wissensteilung in Organisationen, Communities of Practice, Machtaspekten, Informationstechnologie und Personalmanagement. In Teil 3 werden in zwei Kapiteln Lernen, Wissensbildung und Innovation diskutiert. Teil 4 behandelt in drei Kapiteln Wissensmanagement in verschiedenen Organisationsformen, wie Netzwerk- und virtuelle Organisationen, multinationale und wissensintensive Unternehmen und nimmt in Kapitel 15 kritisch Stellung zu den Fragen, ob die Literatur zum Wissensmanagement gängige wissenschaftliche Standards erfüllt und ob es eine sinnvolle organisationale Praktik oder nur eine vorübergehende Managementmode ist.

Das Lehrbuch zielt auf eine kritische Einführung in das Wissensmanagement ab (S. 8). Zu diesem Zweck verdichtet Hislop die Erkenntnisse aus zahlreichen Aufsätzen und Büchern miteinander. Dabei vertritt er keinen eindeutigen eigenen Standpunkt, wodurch das Buch teils unübersichtlich wirkt, denn Hislops theoretische Überlegungen erschöpfen sich in der Betrachtung der objektivistischen und der praxisorientierten Perspektive. Aufgrund der fast durchgängigen Bezugnahme der behandelten Themen auf diese beiden Sichtweisen versucht Hislop zwar die Vielfalt der Aspekte zu systematisieren, »da die beiden Perspektiven aber selbst nur Oberbegriffe sind, können sie kaum konstruktiv dazu beitragen, eine tiefgründige Kritik der Wissensdebatte zu entwickeln.«<sup>12</sup> Der Eindruck der Unklarheit der Argumentationslinie verfestigt sich aufgrund vieler inhaltlicher Redundanzen. Bspw. zitiert Hislop in Kapitel 1 Knights et al., dass keine Tätigkeit ohne Wissen auskommt (S. 7) und in Kapitel 3 Alvesson (2000), nach dem jede Arbeit als Wissensarbeit und jeder Arbeiter als Wissensarbeiter erachtet werden können; in Kapitel 14 finden sich ähnliche Aussagen (S. 232). Die Konzepte der Wissensarbeit und des Wissensarbeiters werden somit in mehreren Kapiteln zum Gegenstand einer Diskussion gemacht, die immer wieder mit inhaltsgleichen Argumenten geführt wird. So wird auch die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi in Kapitel 2 aufgrund der Konversion von implizitem in explizites Wissen als Beispiel für die objektivistische Perspektive (S. 18) herangezogen, im Kapitel über Innovationen erscheint sie als Beispiel für Innovationserfolg (S. 163). Dennoch muss Foss (2007) zugestimmt

<sup>12</sup> Hendriks (2005), S. 538.

werden, der Hislops Lehrbuch dafür lobt, dass es den Zusammenhang zwischen organisatorischen Gegebenheiten und Wissen klar herausstellt. Allerdings wird den informellen im Vergleich zu den formalen Steuerungsmechanismen wesentlich mehr Raum zugestanden.<sup>13</sup>

Das Buch verfügt über viele anschauliche Abbildungen und Tabellen, ca. 50 Fallbeispiele sowie ein Stichwort- und ein Gesamtliteraturverzeichnis. Der Leser wird mit verschiedenen didaktischen Instrumenten zum Selbststudium angeregt, z.B. mit Zusammenfassungen und kommentierten Literaturempfehlungen am Ende jedes Kapitels, Wiederholungsfragen zur Lernkontrolle und Denkanstöße in Form von sog. »Stop and think«-Fragen im Fließtext. Die Anmutungsqualität ist trotz der recht kleinen Schrift hoch, weil die einzelnen Bestandteile wie Fließtext, Fallbeispiele, Definitionen, Kontrollfragen und Literaturhinweise optisch in gelungener Weise hervorgehoben und voneinander abgegrenzt werden.

### 3.2.2. DeFillippi/Arthur/Lindsay (2006)

»Knowledge at Work« ist insofern ein ungewöhnliches Lehrbuch, als es *Wissensarbeit* und nicht *Wissensmanagement* ins Zentrum der Betrachtung rückt. Der fokussierte Leserkreis umfasst Wissenschaftler, Studierende und Manager (S. xvii). Die Zielsetzung der Autoren besteht darin, soziale Prozesse und Aspekte des menschlichen Verhaltens darzustellen, die von Informationstechnologie gestützt werden können, da Wissensarbeit in einem Geflecht aus interaktiven Beziehungen stattfindet. Im Mittelpunkt stehen Prozesse, durch welche Wissen geschaffen, akkumuliert und genutzt werden (S. xvi).

Das Buch umfasst zehn Kapitel: Das erste Kapitel stellt die zentralen Begriffe und den sog. Wissensdiamant vor, der den konzeptionellen Rahmen für die folgenden Kapitel bildet. Er stellt vier Teilnehmer an der weltweiten Wissensarbeit und deren Beziehungen zueinander dar, nämlich Individuum, Gemeinschaft, Organisation und Industrie (S. 19). Im zweiten Kapitel steht das Individuum im Vordergrund, das dritte fokussiert auf die Gemeinschaft, die sich durch gemeinschaftliche Vorhaben, geteilte Wissensvorräte und Gegenseitigkeit auszeichnet, Organisationen sind Gegenstand des vierten Kapitels, und im fünften Kapitel wird die Rolle

der Industrie beleuchtet. Aus dem Zusammenspiel der drei anderen Akteure des Wissensdiamanten resultiert das in einer Industrie gesammelte Wissen. Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Industrien sorgen für Innovationen und die Entstehung neuer Industrien. Die folgenden Abschnitte gehen über den Wissensdiamanten hinaus, so z.B. werden die Rolle von Projekten (Kapitel 6), virtueller Wissensarbeit (Kapitel 7) und Globalisierung (Kapitel 8) sowie die Schutzbedürftigkeit intellektuellen Eigentums (Kapitel 9) dargelegt. Das letzte Kapitel stellt die Bestandteile des Wissensdiamanten im Hinblick auf ihre Einbindung in eine wissensbasierte Ökonomie noch einmal in den Gesamtzusammenhang.

Das Lehrbuch bietet einen systematischen und innovativen Zugang zum Thema. Anhand aktueller Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen in Form von kurzen Fallstudien werden die Sachverhalte anschaulich erläutert. Einerseits bildet der Wissensdiamant einen geschickt gewählten Bezugsrahmen, um Wissen in und zwischen Individuen, Gemeinschaften, Organisationen und Industrien und deren Interaktionen im Zuge der Wissensarbeit zu verdeutlichen. Diese vier Teilnehmer an der Wissensarbeit bilden je einen Punkt im Wissensdiamanten und sind durch ein Beziehungsgeflecht miteinander verknüpft. Andererseits dominiert dieser Wissensdiamant alle Kapitel, so dass teils der Eindruck entsteht, als ob die Ausführungen arbiträr daran angepasst wurden; dies gilt hauptsächlich für die Kapitel, die über die Elemente des Wissensdiamanten hinausgehen, so z.B. virtuelle Wissensarbeit, globales Lernen oder intellektuelles Kapital.

Didaktisch ist das Buch gut aufgestellt: 16 Abbildungen und acht Tabellen sowie 52 Fallstudien veranschaulichen die Ausführungen und erhöhen die Praxisrelevanz. Jedes Kapitel beginnt mit einem einführungsdienlichen Zitat, wird am Ende kurz zusammengefasst und mit Fragen an den Leser sowie ausführlichen Endnoten mit der zitierten Literatur abgerundet. Alle Quellen werden am Ende des Buches in einem Gesamtliteraturverzeichnis aufgelistet. Ein Index mit Stichworten erleichtert ein schnelles Nachschlagen. Darüber hinaus stellen die Autoren im Internet weitere Ressourcen für Lehrende zur Verfügung. Gestaltung und Layout unterstützen das Textverständnis und die Lernmoti-

<sup>13</sup> Vgl. dazu Foss (2007), S. 36 f.

vation gut, weil die einzelnen Bestandteile wie Fließtext, Eingangszitate, eingeschobene Fallbeispiele, Kontrollfragen und Literaturhinweise optisch klar voneinander abgesetzt werden. Die graue Unterlegung und der niedrigere Schriftgrad der Fallstudien erschweren deren Lesbarkeit geringfügig.

### 3.3. Anwendungsorientierte Perspektive

#### 3.3.1. Dalkir (2005)

Dalkir arbeitet eine so große Bandbreite an Konzepten und Modellen auf, dass beim Leser fast der Eindruck entsteht, dass hier der Versuch unternommen wurde, alle Aspekte des Wissensmanagements in auf elf Kapitel verteilter und optisch ansprechender Form in den Händen zu halten. Kapitel 1 führt mit einem historischen Abriss und der Darstellung des multidisziplinären Charakters in das Wissensmanagement ein. In Kapitel 2 stellt Dalkir eine Synthese gängiger Modelle vor, die Wissensmanagement als Zyklus aus drei Prozessen versteht: Wissensschaffung und -aufbewahrung, Wissensteilung und -verbreitung sowie Wissenserwerb und -anwendung. Davon ausgehend werden die weiteren Ausführungen strukturiert. Kapitel 3 beschreibt und vergleicht gängige, in der Literatur verbreitete Modelle. Mit Wissenserfassung und Wissenskodifizierung beschäftigt sich Kapitel 4. Kapitel 5 widmet sich der Wissensteilung und Communities of Practice, und Kapitel 6 behandelt Wissensanwendung auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene. In Kapitel 7 untersucht Dalkir, welche Rolle Organisationskulturen für das Wissensmanagement spielen. Kapitel 8 bietet einen Überblick über Werkzeuge im Wissensmanagement, z. B. Blogs, Wikis und Content Management. Kapitel 9 beschäftigt sich mit Strategien und der Messung des Erfolgs von Wissensmanagement z. B. mittels Benchmarking oder der Balanced Scorecard. Kapitel 10 bezieht sich auf verschiedene Arten von Wissensarbeitern in Unternehmen. In Kapitel 11 setzt sich Dalkir mit den Herausforderungen des Wissensmanagements auseinander, denen Praktiker in der Zukunft gegenüber stehen werden.

Die theoretische Fundierung fällt etwas dürftig aus. Zwar stellt Dalkir viele Konzepte und Modelle vor, jedoch werden Perspektiven wie z. B. der wis-

sensbasierte Ansatz oder ökonomische Theorien nicht erwähnt. Letzteres hätte man erwarten können, weil die Messung des Erfolgs von Wissensmanagement Thema von Kapitel 9 ist. Die Stärke des Buches liegt in der Vielzahl der abgedeckten Aspekte. Verwirrend erscheint die teils beliebige Verwendung von unterschiedlichen Definitionen. Bspw. greift Dalkir in Kapitel 1 auf die Wissensdefinition von Wiig zurück, nach der Wissen Erkenntnisse und praktisches Know-how umfasst, worüber alle Menschen verfügen (S. 5); in Kapitel 3 gilt nach Davenport und Prusak, dass Wissen eine Mischung aus kontextabhängigen Erfahrungen und Informationen, Werten und Erkenntnissen von Experten ist (S. 48). Danach zitiert sie Nonaka und Takeuchi, die Wissen als legitime Vorstellung von Sachverhalten ansehen (S. 49). Im Glossar wird Wissen als subjektive und wertvolle Information (S. 336) beschrieben. Schlägt man den Begriff der Information nach, wird dieser als Daten und Fakten (S. 335) definiert. In Kapitel 3 steht dazu, dass es sich um eine Botschaft handelt, die zumeist als Dokument oder in Form akustischer oder optischer Signale vorliegt (S. 48).

Unter didaktischen Gesichtspunkten handelt es sich um ein gelungenes Lehrbuch. Ca. 70 Abbildungen und 35 Tabellen sowie eine lebendige Sprache machen es lesenswert. Lernziele, Zusammenfassungen je Kapitel, Themenvorschläge für Gruppendiskussionen und Übungsaufgaben sowie ca. 30 Fallbeispiele motivieren zur weiteren Beschäftigung mit dem Thema. Ein Gesamtliteraturverzeichnis fehlt, dafür erhält man ausführliche Literaturhinweise am Ende jedes Kapitels sowie ein Stichwortverzeichnis und ein Glossar. Ihrer Zielsetzung, Theorie und Praxis miteinander zu verknüpfen, wird Dalkir eingeschränkt gerecht, weil sie auf die Darstellung ökonomischer Theorien verzichtet. Hingegen kommt die Praxisrelevanz nicht zu kurz, weil diese mit vielen anschaulichen Beispielen und der Darstellung der zukünftigen Herausforderungen an die Praxis (Kapitel 11) herausgearbeitet wird. Layout und Gestaltung sind aufgrund eines angenehmen Schriftbildes, farbiger Elemente sowie einer optisch klar erkennbaren Gliederung und Abgrenzung der einzelnen Bestandteile des Textes sehr ansprechend.

### 3.3.2. Davenport/Prusak (2000)

Die Monographie von Davenport/Prusak ist kein Lehrbuch, denn Zielgruppe sind nicht Studierende und Wissenschaftler, sondern Praktiker. Die neun Kapitel folgen keiner übergeordneten Systematik und können unabhängig voneinander je nach Interessenlage gelesen werden. Das erste Kapitel widmet sich dem Wissensbegriff. In Kapitel 2 werden unternehmensinterne Wissensmärkte behandelt, in denen die Kräfte des Marktes und die in ihm agierenden Spieler, die als Käufer, Verkäufer und Makler auftreten können, das Wissen in Bewegung halten. Kapitel 3 beschäftigt sich mit Wissensgenerierung und erörtert in diesem Zusammenhang die Akquisition, die Einrichtung spezieller Wissensressourcen, die Fusion, die Adaption und die Vernetzung von Wissen. Kapitel 4 geht auf die Kodifizierung und Koordination von Wissen anhand der Wissenskarte von Microsoft und der Wissensarchitektur von Monsanto ein. In Kapitel 5 werden Strategien des Wissenstransfers besprochen. Die Autoren betonen, dass Wissenstransferbemühungen im Unternehmen mit gegenseitigem Vertrauen, der Schaffung einer gemeinsamen Sprache und einer förderlichen Unternehmenskultur einhergehen müssen. In Kapitel 6, das Funktionen und Kompetenzen im Umgang mit Wissen behandelt, diskutieren die Autoren über Wissensmanagementfunktionen wie wissensorientierte Linienmitarbeiter, Mitarbeiter im Wissensmanagement, Manager von Wissensprojekten und Wissensdirektoren. In Kapitel 7 wird eine breite Palette von Technologien für das Wissensmanagement erläutert. Kapitel 8 widmet sich Praxisprojekten, nämlich Wissensspeicher- und Wissenszugangsprojekten sowie solchen zur Schaffung einer wissensorientierten Arbeitsumgebung. In Kapitel 9 empfehlen die Autoren einige Pragmatiken zum Wissensmanagement, die sowohl den Hinweis auf die Nutzung des gesunden Menschenverstandes als auch Anregungen zum Einstieg in Wissensmanagementprojekte und die Vermeidung typischer Fehler beinhalten.

Das Hauptanliegen der Verfasser besteht in der Vermittlung eines grundsätzlichen Verständnisses für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen. Weitere Ziele sind die Auseinandersetzung mit dem Umgang von Wissen und die Erarbeitung einer pragmatischen Wissensperspektive, die Managern zu einer Erfolgssteigerung verhelfen soll. Bezüglich

ihres Hauptanliegens gelingt den Autoren mit Kapitel 2 eine gute Aufarbeitung der Frage nach der Bedeutung von Wissen im Unternehmen. Einer pragmatischen Wissensperspektive nähern sie sich mit Hilfe des Wissensmarktkonzepts, das durch die langjährige Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen entstanden ist. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass ein Großteil des Wissens, das Unternehmen benötigen, bereits in der eigenen Organisation vorhanden ist, nur fehlen Zugang bzw. Verfügbarkeit zum richtigen Zeitpunkt. Deshalb ist der erste Schritt einer Wissensinitiative die Idee, dass Wissen auf speziellen Wissensmärkten wie andere Güter gehandelt, getauscht, gekauft, verkauft, gehortet, gefunden und erzeugt wird (S. 25f.). Problematisch daran ist, dass es dem Leser eine einfache Umsetzbarkeit suggeriert. Implizit wird unterstellt, dass jeder Mitarbeiter eine festgelegte Rolle als Käufer, Verkäufer oder Wissensmakler besitzt und weiß, was er von den anderen Marktteilnehmern will.<sup>14</sup> Dies erscheint in der Praxis fraglich. Insgesamt leidet die Übertragbarkeit einzelner Ideen zur Bewältigung konkreter Probleme unter der Beliebigkeit vieler Ratschläge, was auch am Fehlen einer umfassenden theoretischen Fundierung liegen kann.

Bezüglich der didaktischen Qualität muss berücksichtigt werden, dass an ein Praxisbuch andere Anforderungen gestellt werden als an ein Lehrbuch. Fehlende Übungsaufgaben und Lernziele dürfen nicht negativ bewertet werden. Diagnostische Elemente wie z.B. Checklisten hätten dem Praktiker die Umsetzung der Ratschläge erleichtert. Auch hätten ein Glossar und Zusammenfassungen zur Übersichtlichkeit beigetragen. Aufgewertet wird die didaktische Qualität mit vielen Fallbeispielen, einem Stichwortverzeichnis und den nach Kapiteln geordneten Endnoten mit teils kommentierten Literaturangaben. Das Layout wirkt zweckmäßig und leserfreundlich. Das angenehme Schriftbild wird durch optisch abgegrenzte Aufzählungen (z.B. S.xxiii, 34f., 117), eingeschobene Fallbeispiele (z.B. S.31, 122) und das durchgängige Hervorheben einzelner, als besonders wichtig erachteter Kernaussagen in Fett- und Kursivdruck aus dem Fließtext sinnvoll aufgelockert.

<sup>14</sup> Vgl. Aulinger/Fischer (2000), S.654.

### 3.3.3. Lehner (2006)

Lehner nimmt eine eher auf Methoden und Instrumente konzentrierte Sichtweise auf das Wissensmanagement ein, doch sein Grundanliegen, Ordnung in die Vielfalt an Begriffen und Ansätzen zu bringen, die in Verbindung mit dem Wissensmanagement diskutiert werden (S. VIII), lässt es auch aus einer Managementperspektive heraus als ein beachtenswertes Lehrbuch erscheinen. In Kapitel 1 diskutiert Lehner die Voraussetzungen und das Umfeld, die dazu geführt haben, dass dem Wissensmanagement mittlerweile eine so große Bedeutung zukommt. Das zweite Kapitel bietet einen Überblick über den aktuellen Stand des Lehr- und Forschungsgebiets. Im dritten Kapitel werden Referenzdisziplinen des Wissensmanagements dargestellt, z.B. Managementwissenschaft, Informatik und Soziologie. Kapitel 4 präsentiert Methoden wie Storytelling oder Communities of Practice und softwaretechnische Unterstützung des Wissensmanagements, z.B. mit Groupware, künstlicher Intelligenz oder Data Warehouse-Systemen. Abschließend werden in Kapitel 5 Fallbeispiele und Praxiserfahrungen vorgestellt und daraus Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements extrahiert.

Lehner verfolgt das Ziel, den Studierenden der Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaftslehre und Informatik sowie Praktikern eine Einführung und einen ganzheitlichen und geordneten Überblick über Wissensmanagement zu bieten. Sehr gut gelingt ihm dies mit seinem Überblick über gängige Wissensmanagementansätze und der systematischen Erläuterung ausgewählter Studien. Dem Autor geht es nicht darum, »bei Definitionen oder Begriffsabgrenzungen stehenzubleiben (d. h. die Unterschiede spielen zunächst keine so entscheidende Rolle)« (S. 74f.). Wenn sein Ziel aber darin besteht, Ordnung in die Vielfalt an Begriffen zu bringen, stellt sich die Frage, warum das Aufzeigen der unterschiedlichen Wissensdefinitionen für ihn nicht die entsprechende Relevanz hat. Lehner argumentiert, dass es wichtig ist, »den Gestaltungsspielraum zu erkennen, Bausteine und Komponenten von Wissensmanagementsystemen verstehen zu lernen sowie Ideen und Vorstellungen zum Grundmaterial zu aktivieren« (S. 75). Zu dieser Eigenständigkeit im Denken ist der Leser jedoch erst in der Lage, wenn er die Basis beherrscht. Besonders lehrenswert sind die beiden Fallstudien im abschließenden Kapitel, welche die Praxisrelevanz des Wis-

sensmanagements unterstreichen. Insgesamt kann Lehner mit seinem Buch seine Zielvorgaben nur teilweise erfüllen, weil er wichtige Schwerpunkte der Wissensmanagementdiskussion nicht aufzeigt und die in Bezug auf seine Zielrichtung eher weniger relevanten Debatten über Wissenskategorien und Referenzdisziplinen ausführlich bespricht. Positiv hervorzuheben ist, dass er die Ergebnisse empirischer Studien anschaulich in sein Buch integriert. Zudem leitet er aus Studien und Fallbeispielen Erfolgsfaktoren ab, um Praktikern Gestaltungsempfehlungen geben zu können.

Die didaktische Qualität ist hoch aufgrund der klaren Struktur, des ausführlichen Stichwortverzeichnis, Zusammenfassungen der wesentlichen Erkenntnisse je Kapitel, zahlreichen Beispielen und Abbildungen sowie des umfangreichen Literaturverzeichnis. Jedes Kapitel beginnt mit der Formulierung von Lernzielen und endet mit einer Zusammenfassung und Fragen zur Selbstkontrolle. Im Internet werden zusätzliche Materialien zur Verfügung gestellt. Aufgrund der sorgfältigen Gestaltung des Layouts ist die Anmutungsqualität hoch. Trotz des Verzichts auf farbige Elemente und des engen Schriftbilds werden die Inhalte ansprechend und lebendig vermittelt, wozu Hervorhebungen und eine klare optische Abgrenzung der Textbestandteile beitragen.

### 3.3.4. Pfeffer/Sutton (1999)

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass in vielen Organisationen zwischen Wissen und Handeln eine Diskrepanz herrscht, die als »knowing-doing gap« bezeichnet wird. Das Problem vieler Organisationen besteht nicht in einer unzureichenden Wissensbasis, sondern darin, dass das vorhandene Wissen nicht adäquat verwendet wird. Ähnlich wie bei DeFillippi/Arthur/Lindsay reicht für Pfeffer/Sutton die Verfügbarkeit von Wissen allein nicht aus; es muss auch in erfolgskritische Handlungen umgesetzt werden, um zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beizutragen, wobei sie die Bedeutung des Lernens durch Handeln hervorheben (S. 25). So setzen sich die Autoren zum einen das Ziel, Verständnis dafür zu wecken, dass Individuen zwar über Wissen verfügen, dieses aber nicht implementieren können; zum anderen sollen Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden, wie diese Lücke zwischen Wissen und Handeln verringert werden kann.

Das Buch besteht aus acht Kapiteln: Das erste Kapitel diskutiert die Relevanz und Entstehung der Lücke zwischen Wissen und Handeln und zeigt, dass in Organisationen stärker das Management als die Anwendung von Wissen betont wird. Die Gründe dafür sind vielfältig: So werden zwar viele Gespräche über notwendige Maßnahmen geführt, doch die eigentliche Handlung bleibt aus (Kapitel 2); die in der Organisation verankerten Routinen und ihre Kultur schaffen Stabilität und verhindern damit Handlungen, die Wandel begünstigen (Kapitel 3); in Kulturen, die von negativen Emotionen wie Angst behaftet sind, wird Wissen von den Organisationsmitgliedern häufig zurückgehalten (Kapitel 4); fehlerhafte Instrumente zur Messung des Organisationserfolgs können das Experimentieren mit neuen Ideen hemmen (Kapitel 5); ein zu ausgeprägter interner Wettbewerb kann eine effektive Wissensteilung zwischen den Mitarbeitern verhindern (Kapitel 6). Mit drei Fallstudien werden im siebten Kapitel diese Probleme und mögliche Lösungen illustriert und daraus in Kapitel 8 Gestaltungsempfehlungen abgeleitet.

Auch wenn die Autoren ihre präferierte Zielgruppe nicht explizit benennen, können sowohl Studierende als auch Praktiker von ihren Ausführungen profitieren. Aufgrund der Aufbereitung der bis dato gängigen Erkenntnisse der Wissensmanagementliteratur und deren Einbettung in die Argumentation und Verknüpfung mit den von Pfeffer und Sutton selbst durchgeführten qualitativen und quantitativen Studien ist das Buch für beide Lesergruppen interessant. Die Praxisrelevanz wird mit drei Fallstudien in Kapitel 7 und zahlreichen im Text eingefügten Beispielen und Zitaten von Managern und Beratern belegt, während die Wissenschaftlichkeit darunter leidet, dass die Vorschläge der Autoren, potentielle Barrieren für die Wissensanwendung zu analysieren und zu überwinden, teils diffus erscheinen. Insbesondere die Empfehlungen in Kapitel 8 werfen Fragen auf: So ist bspw. im Hinblick auf die Empfehlung, all das zu messen, was wichtig ist und dabei helfen kann, Wissen anzuwenden (S. 257), unklar, unter welchen Bedingungen welcher der in den vielen Beispielen genannten Indikatoren tatsächlich im Sinne der Autoren wichtig und in welchem Ausmaß relevant sind. Bei der Empfehlung, dass relevant ist, was Führungskräfte tun, wie sie ihre Zeit einteilen und Ressourcen verteilen (S. 261), kommt unweigerlich die Frage auf, was an dieser Erkenntnis neu ist und

ob diese nicht schon längst auch unabhängig von der Wissensmanagementdebatte weit verbreitet ist. Einerseits besticht das Buch durch die Einfachheit seiner zugrunde liegenden Idee der mit Beispielen gut belegten Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln, andererseits wirken die aus den beinahe schon übermäßig eingefügten Beispielen gewonnenen Empfehlungen letztlich etwas zu allgemein und rezeptartig.

Die zahlreichen Beispiele, die lebendige Sprache und die klare Struktur des Buches tragen hervorragend zur Anschaulichkeit und Realitätsnähe bei. Verständlichkeit und Nützlichkeit sind für diejenigen Leser gegeben, die sich für Fragen der Implementierung von Wissensmanagement interessieren und dabei stärker auf Praxisrelevanz als Theorie-nähe fokussieren. Themenrelevante Literatur kann aus nach Kapiteln geordneten Endnoten am Ende des Buches entnommen werden. Ein Index ermöglicht das schnelle Nachschlagen von Themen. Layout und Gestaltung fallen zweckmäßig und ansprechend aus. Das angenehme Schriftbild wird durch wenige gut lesbare Abbildungen sowie optisch klar abgegrenzte, eingeschobene Zitate (z.B. S. 61) und Aufzählungen (z.B. S. 132 f.) sinnvoll aufgelockert.

## 4. Vergleichende Würdigung

### 4.1. Bezugsrahmen zur thematischen Verortung

Um eine Orientierungshilfe für die Auswahl von für die universitäre betriebswirtschaftliche Lehre geeigneten Publikationen zum Wissensmanagement zu geben, werden aufbauend auf den Einzelbesprechungen die Bücher vergleichend gewürdigt. Tabelle 1 fasst die Bewertung nach den formalen Kriterien zusammen. Zur besseren inhaltlichen Vergleichbarkeit wird überprüft, ob der Schwerpunkt einer Publikation eher auf dem intra- oder dem interorganisationalen Wissensmanagement liegt. Als Bezugsrahmen wird das zweidimensionale Modell von Argote/McEvily/Reagans (2003b) verwendet, das zur thematischen Kategorisierung von Wissensmanagementliteratur konzipiert wurde (siehe Abbildung 1). Seine erste Dimension betrachtet *Schaffung, Speicherung bzw. Beibehaltung* sowie *Teilung und Transfer* von Wissen, während die zweite Dimension den Kontext bestehend aus den Merkmalen der betrachteten *Einheiten* (z.B. Individuum, Organisation, Population) und ihrer *Be-*

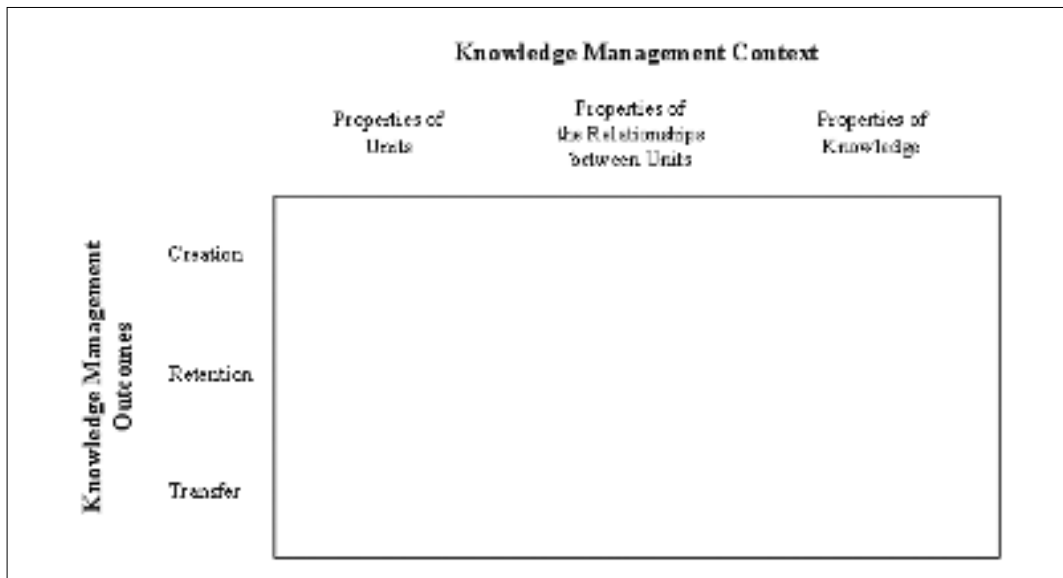


Abb. 1: Bezugsrahmen zur Einordnung der Wissensmanagementliteratur (Quelle: Argote/McEvily/Reagans 2003b, S. 573)

ziehungen zueinander (z. B. dyadische Beziehungen oder Beziehungsmuster zwischen mehreren Einheiten) sowie den *Eigenschaften des Wissens* (z. B. implizit versus explizit, öffentlich versus privat) beschreibt.<sup>15</sup> Tabelle 2 gibt einen schematischen Gesamtüberblick über die Aspekte der Kontext- und Prozessdimension.

#### 4.2. Kontextdimension

Fast alle Schriften richten ihr Hauptaugenmerk auf das intraorganisationale Wissensmanagement (siehe Tab. 2), was allerdings nicht bedeutet, dass sie das interorganisationale Wissensmanagement völlig ignorieren, wie z. B. Hislop (Kapitel 11, 12) zeigt. Beides wird nur von DeFillippi/Arthur/Lindsay und bei Easterby-Smith/Lyles in ausgewogener Weise berücksichtigt. Al-Laham, der sich als einziger hauptsächlich dem interorganisationalen Wissensmanagement widmet, nimmt hier somit eine Sonderstellung ein.

Alle Schriften betrachten Individuen und Organisationen, Beziehungen zwischen diesen Einheiten und Eigenschaften von Wissen, doch bestehen auch hier Unterschiede. Bspw. stellt Lehner wegen

der Betonung der technischen Unterstützungsmöglichkeiten Eigenschaften des Wissens vor allem in Abgrenzung zu Informationen und Informationsmanagement dar. Dem gegenüber steht die Kritik an der oft in Organisationen vorzufindenden Überbetonung von Informationstechnologien, auf deren Basis Pfeffer/Sutton Eigenschaften von Wissen diskutieren. Sie rücken das implizite Wissen in den Mittelpunkt und kommen damit der Sichtweise von v. Krogh/Ichijo/Nonaka auf Wissen sehr nahe. Beziehungen zwischen Individuen werden in Ausführungen zu sozialem Kapital (DeFillippi/Arthur/Lindsay; Hislop) oder Wissensmärkten (Easterby-Smith/Lyles, Kapitel 23) berücksichtigt; solche zwischen Organisationen werden z. B. im Rahmen von strategischen Allianzen (Easterby-Smith/Lyles, Kapitel 13) oder grenzüberschreitendem Lernen (Easterby-Smith/Lyles, Kapitel 12) angesprochen.

Als Population kann man z. B. Industrien verstehen, die von DeFillippi/Arthur/Lindsay in Bezug zu Wissensarbeit gesetzt werden, oder die Gesamtheit gleichartiger Organisationen wie bspw. globale Unternehmen (Easterby-Smith/Lyles, Kapitel 11). Nur drei Bücher gehen über Individuen, Organisationen und Populationen hinaus: DeFillippi/Arthur/Lindsay und Dalkir betrachten auch Gemeinschaften und Teams; das Herausgeberwerk von Easterby-Smith/Lyles thematisiert daneben noch Netzwerke

<sup>15</sup> Vgl. Argote/McEvily/Reagans (2003b), S. 572 ff.

und kann aufgrund der Vielzahl der behandelten Kontextfaktoren als das umfassendste Werk in dieser Sammelrezension betrachtet werden.

### 4.3. Prozessdimension

Im Hinblick auf die Prozessdimension bietet sich ein sehr homogenes Bild (siehe Tabelle 2). Fast alle

Bücher widmen sich der Schaffung und Speicherung von Wissen. Nur etwas weniger häufig rücken Teilung und Transfer ins Zentrum der Betrachtung. Auch für die Prozessdimension gilt, dass die Autoren und Herausgeber einzelne Aspekte zu den behandelten Prozessen jeweils unterschiedlich stark gewichten. Hislop z.B. wiederholt häufig den Begriff der Wissensprozesse, doch stellt er vorwiegend auf Wissensteilung ab (insb. Kapitel 4–9,

	Autor(en) bzw. Hrsg.	Erscheinungsjahr	Art des Publikation	Preis in Euro	Umfang in Seiten	fokussierter Leserkreis	Zielsetzung
strategisch	Al-Laham	2003	Lehrbuch	34,00	471	Studierende, Praktiker	theoretische Fundierung eines strategischen Managements der Ressource Wissen, Wirkungszusammenhänge von Strategie und Wissen
	Easterby-Smith/Lyles	2003	Sammelband	41,99 (Taschenbuch) 178,29 (gebunden)	676	fortgeschrittene Studierende, Wissenschaftler, Praktiker	Überblick über das Forschungsgebiet und die zugehörige Literatur
	v. d. Oelsnitz/Hahmann	2003	Lehrbuch	25,00	244	Studierende, Praktiker	komprimierter und verständlicher Einstieg in das Wissensmanagement mit anwendungsorientierten Ausführungen
	v. Krogh/Ichijo/Nonaka	2000	Praxisbuch	34,99	292	Praktiker	Darstellung von Bedingungen, die die Wissensschaffung in Organisationen ermöglichen
sozial-/verhaltenswissenschaftlich	DeFillippi/Arthur/Lindsay	2006	Lehrbuch	26,99	276	fortgeschrittene Studierende, Wissenschaftler, Praktiker	Erarbeitung einer alternativen Sichtweise, die auf den Sozial- und Verhaltenswissenschaften gründet
	Hislop	2005	Lehrbuch	46,99	269	Studierende	kritische Einführung ins Wissensmanagement
anwendungsorientiert	Dalkir	2005	Lehrbuch	51,99	356	Studierende	durchdachte und systematische Sicht des Wissensmanagements, die Theorie und Praxis miteinander verknüpft
	Davenport/Prusak	2000	Praxisbuch	19,99	197	Praktiker	Erarbeitung eines grundsätzlichen Verständnisses für Wissen und einer pragmatischen Wissensperspektive
	Lehner	2006	Lehrbuch	37,00	340	Studierende, Praktiker	systematische Ordnung des Wissensmanagements
	Pfeffer/Sutton	1999	Praxisbuch	29,99	314	Praktiker	Erarbeitung eines Verständnisses und konkreter Empfehlungen zur Überwindung der Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln

Tab. 1: Gegenüberstellung der formalen Kriterien



	Prozesse						Kontext							
	Autor(en) bzw. Hrsg.	Wissenschaftlichkeit	verarbeitete Literatur	Praxisrelevanz	Schwerpunkt	Schaffung	Speicherung, Beibehaltung	Transfer, Teilung	Sonstige*	betrachtete Einheiten			Beziehungen zwischen Einheiten	Eigenschaften von Wissen
										Individuum	Organisation	Population		
strategisch	Al-Laham	XXX	771	X	interorg.	J	j	j	n	j	j	n	j	j
	Easterby-Smith/Lyles	XXX	≈ 70 je Beitrag	X	intra- u. interorg.	J	j	j	j	j	j	j	j	j
	v. d. Oelsnitz/Hahmann	XX	434	XX	intraorg.	J	j	j	j	j	j	n	j	j
	v. Krogh/Ichijo/Nonaka	XX	225	XXX	intraorg.	J	n	n	n	j	j	n	j	j
	DeFillippi/Arthur/Lindsay	XX	285	XX	intra- und interorg.	J	j	j	j	j	j	j	j	j
sozial-/verhaltenswissenschaftlich	Hislop	XX	403	XX	intraorg.	J	j	j	n	j	j	n	j	j
	Dakir	XX	382	XX	intraorg.	J	j	j	j	j	j	n	j	j
	Davenport/Prusak	X	ca. 120	XXX	intraorg.	J	j	j	j	j	j	n	j	j
anwendungsorientiert	Lehner	XX	715	XX	intraorg.	J	j	j	j	j	j	n	j	j
	Pfeffer/Sutton	XX	221	XXX	intraorg.	N	j	n	n	j	j	n	j	j

\*Beispiele für sonstige Prozesse: organisationales Lernen, organisationales Vergessen, Anwendung, Sourcing.  
 \*\*Beispiele für sonstige Einheiten: Gemeinschaften, Teams, Netzwerke.

X = gering; XX = durchschnittlich; XXX = hoch; j = ja, umfangreich berücksichtigt; n = nein, gering oder gar nicht berücksichtigt

Tab. 2: Gegenüberstellung der inhaltlichen Kriterien

12–14); Wissensschaffung wird vergleichsweise wenig thematisiert (Kapitel 5 und 6) und in seiner Bedeutung hauptsächlich in Verbindung mit Innovation herausgestellt (Kapitel 11), während Speicherung und Anwendung wenig erwähnt werden (z. B. in Bezug auf »absorptive capacity«, S. 168 ff.). Lernen und Wissenserwerb wird wiederum mehr Raum zugestanden (Kapitel 10 und 11). Etwas ausgewogener werden die bei Dalkir im zweiten Kapitel extrahierten Prozesse behandelt, denn die Autorin wendet für einzelne Prozesse jeweils ganze Kapitel auf. Ein ausgesprochen breites Spektrum deckt das Sammelwerk von Easterby-Smith/Lyles ab, das sich auch sonstigen Prozessen zuwendet, z. B. dem organisationalen Lernen, dem organisationalen Vergessen oder dem Sourcing von Wissen. Das organisationale Lernen wird von v. d. Oelsnitz/Hahmann ebenfalls und vergleichsweise ausführlich behandelt, weil es hier allen anderen angesprochenen Prozessen zugrunde gelegt wird (Kapitel 4 und 5) und sich damit von den anderen Schriften in der Konzeption von wissensbasierten Prozessen klar unterscheidet. Al-Laham unterteilt seine Ausführungen nicht explizit nach Prozessen, obwohl sie darin enthalten sind. Zur Wissensschaffung wird vergleichsweise wenig gesagt, da Al-Laham vor allem auf die vorhandene Wissensbasis abstellt und zeigt, wie diese z. B. mit Allianzen, Akquisitionen, Outsourcing oder Desinvestitionen verändert werden kann. Anwendung und Transfer von Wissen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren, werden insbesondere in Bezug auf den ressourcen- bzw. wissensbasierten Ansatz und empirische Studien zu ausgewählten Strategietypen thematisiert. Wissensbasierte Prozesse werden auch von DeFillippi/Arthur/Lindsay nicht explizit voneinander unterschieden, sind aber gut am Wissensdiamanten erkennbar: Wissensschaffung und -teilung werden z. B. im Hinblick auf Communities of Practice oder interdisziplinäre Teams berücksichtigt; Speicherung und Verteilung von Wissen spielen eine Rolle für den Einsatz von Kommunikationsmedien in der virtuellen Projektarbeit und Open Source Software; die Schaffung von Wissen wird auch in den Ausführungen zu intellektuellem Kapital thematisiert. Dem gegenüber zeichnen sich die Schriften von Pfeffer/Sutton und v. Krogh/Ichijo/Nonaka dadurch aus, dass sie sich jeweils nur auf einen einzigen Prozess konzentrieren und diesen sehr facettenreich darlegen.

## 5. Fazit und Empfehlungen zum Einsatz in der universitären Managementausbildung

Der vorliegende Beitrag würdigt deutsche und internationale Lehrbücher zum Wissensmanagement systematisch und untersucht ihre Eignung für die universitäre Lehre. Das optimale Lehrbuch, das sich in allen Bewertungs- und inhaltlichen Kategorien durch Vollständigkeit auszeichnet, konnte mit dieser Sammelrezension nicht identifiziert werden. Erfreulicherweise muss keines der betrachteten Bücher vollständig abgelehnt werden. Das entscheidende Defizit bei den meisten Büchern mit Ausnahme von Al-Laham und v. d. Oelsnitz/Hahmann besteht darin, dass sie auf die Darstellung ökonomischer Theorien verzichten. Selbst Kosten-Nutzen-Kalküle vieler Wissensmanagementinstrumente werden nicht kritisch beleuchtet. Vielfach werden lediglich fast euphorisch mögliche Vorteile propagiert, ohne die Kosten bzw. den Nutzen detailliert zu verorten. Viele Lehrbücher legen auf Praxisrelevanz großen Wert, was häufig bereits der fokussierte Leserkreis impliziert (siehe Tabelle 1). Die meisten ausgewählten Schriften können zudem didaktisch überzeugen, wie Tabelle 3 zeigt, obwohl im Hinblick auf die Verständlichkeit und Nützlichkeit sowie die Anmutungsqualität durchaus noch Verbesserungspotential besteht.

Vor dem Hintergrund der Einzelbesprechungen und der vergleichenden Würdigung können folgende Empfehlungen abgegeben werden: Aufgrund der Fokussierung auf einzelne Prozesse sind die Publikationen von Pfeffer/Sutton und v. Krogh/Ichijo/Nonaka weniger gut als bspw. die Lehrbücher von Lehner, Dalkir, Hislop oder Al-Laham dazu geeignet, einen breiten Überblick über Wissensmanagement zu geben. Darüber hinaus sind ihre didaktische und ihre Anmutungsqualität weniger ansprechend als bei den vorgenannten Lehrbüchern. Zur Hervorhebung der Praxisrelevanz sind sie jedoch ebenso wie die Monographie von Davenport/Prusak sehr zu empfehlen. Wer größeren Wert auf Wissenschaftlichkeit legt, sollte andere Schriften entweder vorziehen oder zumindest ergänzend einsetzen, so z. B. Al-Laham, bei dem die theoretische Fundierung eine große Rolle spielt. Aufgrund der inhaltlichen Breite und klar erkennbaren strategischen Perspektive ist dieses Lehrbuch empfehlenswert für Studierende, die Wissensma-

	<b>Autor(en) bzw. Hrsg.</b>	<b>Anschaulichkeit und Realitätsnähe</b>	<b>Verständlichkeit und Nützlichkeit</b>	<b>Übereinstimmung mit dem fokussier- ten Leserkreis</b>	<b>Anmutungs- qualität</b>
strategisch	<b>Al-Laham</b>	XX	XX	XXX	X
	<b>Easterby-Smith/ Lyles</b>	X	X	XXX	X
	<b>v. d. Oelsnitz/ Hahmann</b>	XX	XX	XX	XX
	<b>v. Krogh/Ichijo/ Nonaka</b>	XXX	X	XXX	X
sozial- und verhaltens- wissenschaftlich	<b>DeFillippi/ Arthur/ Lindsay</b>	XX	XX	XX	XX
	<b>Hislop</b>	XX	XX	XX	XXX
anwendungs- orientiert	<b>Dalkir</b>	XX	XXX	XX	XXX
	<b>Davenport/Prusak</b>	XXX	X	XXX	XX
	<b>Lehner</b>	XX	XX	XXX	XX
	<b>Pfeffer/Sutton</b>	XXX	XX	XXX	X
X = gering; XX = durchschnittlich; XXX = hoch					

Tab. 3: Gegenüberstellung der didaktischen Kriterien

nagement in Verbindung mit Strategischem Management oder Unternehmensführung belegen. Die strategische Perspektive wird zwar auch von v. d. Oelsnitz/Hahmann eingenommen, doch die Qualität dieses Werkes ist aufgrund der in der Einzelwürdigung genannten Kritikpunkte niedriger. Im Hinblick auf die Tauglichkeit für die universitäre Lehre ist zu Easterby-Smith/Lyles hervorzuheben, dass Studierende unter Anleitung trotz des hohen Schwierigkeitsgrades durchaus mit ausgewählten Kapiteln konfrontiert werden können. Für fortgeschrittene Studierende im Hauptstudium oder in der Masterphase eignet es sich bspw. zum selektiven Lesen und Vertiefen einzelner Aspekte in wissenschaftlich orientierten Lehrveranstaltungen wie z. B. Seminaren zu ausgewählten Problemen des Wissensmanagements; für Einführungsveranstaltungen im Grundstudium oder in der Bachelorphase ist es nicht geeignet. Dafür sollten eher die Lehrbücher von Lehner oder Dalkir herangezogen werden: Während Lehner vor allem für Veranstaltungen interessant ist, die Managementaspekte und

den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien miteinander verknüpfen, ist Dalkir besser für reine Managementthemen geeignet, aber aufgrund der in der Einzelwürdigung hervorgehobenen Kritikpunkte teils etwas verwirrend. Dennoch wird Dalkir ihrem Anspruch an ein Lehrbuch als ein pädagogisches Werkzeug (S. xiv) gerecht, das in didaktischer Hinsicht ähnlich gut gelungen wie ist Hislops Publikation. Didaktisch nicht ganz so stark fällt hingegen das Buch von DeFillippi/Arthur/Lindsay aus, und auch im Hinblick auf die Wissenschaftlichkeit sind trotz der gleichartigen Perspektive Unterschiede erkennbar: So erfüllt Hislop bezüglich dieses Kriteriums aufgrund der vorgenannten Kritikpunkte die Anforderungen zwar nur eingeschränkt, doch auch DeFillippi/Arthur/Lindsay können nicht ganz überzeugen, weil sie weitgehend auf die Darstellung von Definitionen und theoretischen Ansätzen verzichten und vergleichsweise wenig Literatur verarbeiten (siehe Tabelle 1). Als Einstiegsliteratur für Studierende im Grundstudium oder in der Bachelor-

phase sowie Praktiker, die sich einen Überblick über den interaktiven Charakter der Wissensarbeit verschaffen möchten, ist das Buch aber aufgrund seines integrativen und mehrere Einheiten und Ebenen umspannenden Ansatzes interessant.

Die Erkenntnisse aus empirischen Studien auf der Basis ökonomischer Theorien, die vorwiegend in renommierten Fachzeitschriften, wie z.B. *Organization Science*, dem *Strategic Management Journal* oder dem *Academy of Management Journal*, publiziert werden, haben bereits Eingang in (Lehr-) Bücher zum Wissensmanagement gefunden, wie diese Sammelrezension zeigt. Damit die Praxisrelevanz nicht zu kurz kommt, können wissenschaftliche Schriften mit spannenden praxisorientierten Publikationen ergänzt werden. Des Weiteren zeigt sich, dass die betrachteten Bücher unterschiedliche thematische Schwerpunkte setzen (siehe Kapitel 4 und zusammenfassend Tabelle 2). Folglich empfiehlt es sich, in Lehrveranstaltungen mehrere Bücher miteinander zu kombinieren, wenn ein umfassender Gesamtüberblick vermittelt werden soll, ansonsten für thematisch fokussierte Veranstaltungen die jeweils passende Schrift auszuwählen. Zusätzlich kann gerade in Veranstaltungen im Hauptstudium oder in der Masterphase ein Lehrbuch mit entsprechenden Fachaufsätzen aus Zeitschriften ergänzt werden.

Es wäre wünschenswert, wenn zukünftige für die Lehre konzipierten Publikationen an den vorgenannten Defiziten ansetzen würden: So wäre es für künftige Lehrbücher begrüßenswert, über die wiederholt und ausführlich dargelegte Schwierigkeit der Messbarkeit von Wissen hinauszugehen, und stattdessen den Studierenden anhand herausragender empirischer Studien gelungene Beispiele für den Umgang mit diesem altbekannten Problem aufzuzeigen. Dies gilt ebenso für die Problematik der Steuerung und Erfolgskontrolle des Wissensmanagements: Dieser Sachverhalt wird zwar zumindest stellenweise thematisiert, doch neue und innovative Lösungsvorschläge werden noch zu wenig unterbreitet. Zudem könnten Bücher ihre Wissenschaftlichkeit entscheidend stärken, indem sie ökonomische Theorien stringent auf Fragestellungen des Wissensmanagements anwenden und daraus konkrete Wenn-Dann-Zusammenhänge ableiten würden. Letztere würden sicherlich auch von Managern und Beratern als potentielle Leser geschätzt werden, weil solche Zusammenhänge gut als begründete Handlungsempfehlungen für Pro-

bleme und Fragen des Wissensmanagements in der Praxis herangezogen werden können.

## Verzeichnis der zusätzlich zitierten Literatur

- Alvesson, Mats/Kärreman, Dan (2001): Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. In: *Journal of Management Studies*, 38. Jg (2001), S. 995–1018.
- Argote, Linda/McEvily, Bill/Reagans, Ray (2003a): Introduction to the Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge. In: *Management Science*, 49. Jg (2003), S. v–viii.
- Argote, Linda/McEvily, Bill/Reagans, Ray (2003b): Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. In: *Management Science*, 49. Jg (2003), S. 571–582.
- Auling, Andreas/Fischer, Dirk (2000): Einige Daten und Informationen zum Wissensmanagement. In: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg (2000), S. 642–667.
- Barkema, Harry, G./Schijven, Mario (2008): How Do Firms Learn to Make Acquisitions? A Review of Past Research and Agenda for the Future. In: *Journal of Management*, 34. Jg (2008), Heft 3, S. 594–634.
- Bassen, Alexander/Zöllner, Christine (2007): Corporate Governance: US-amerikanischer und deutscher Stand der Forschung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 67. Jg (2007), S. 93–112.
- Bronner, Rolf/Mellewigt, Thomas/Späth, Julia F. (2001): Gründungsmanagement: eine Sammelrezension der deutschen und amerikanischen Lehrbücher. In: *Die Betriebswirtschaft*, 61. Jg (2001), S. 581–599.
- Foss, Nicolai J. (2007): The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. In: *Organization*, 14. Jg (2007), Heft 1, S. 29–52.
- Güttel, Wolfgang H. (2007): Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59. Jg (2007), S. 465–486.
- Hendriks, Paul H. J. (2005): Reviews. Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction. In: *Management Learning*, 36. Jg, S. 535–539.
- Nonaka, Ikujiro/Konno, Noboru (1998): The Concept of »Ba«: Building a Foundation for Knowledge Creation. In: *California Management Review*, 40. Jg (1998), Heft 3, S. 40–54.
- Sadowski, Dieter/Backes-Gellner, Uschi/Frick, Bernd/Brühl, Norbert/Pull, Kerstin/Schröder, Michael/Müller, Constanze (1994): Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehren – ökonomischer Silberstreif am Horizont. In: *Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg (1994), S. 397–410.
- Scholz, Christian/Eisenbeis, Uwe (2003): Medienmanagement. In: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg (2003), Heft 5, S. 532–547.
- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2003): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! In: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg (2003), S. 7–22.
- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2007): The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge. In: *Organization*, 14. Jg (2007), Heft 1, S. 77–100.
- Turner, Karynne L./Makhija, Mona V. (2006): The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge. In: *Academy of Management Review*, 31. Jg (2006), Heft 1, S. 197–217.
- van Wijk, Raymond/Jansen, Justin J. P./Lyles, Marjorie A. (2008): Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. In: *Journal of Management Studies*, 45. Jg (2008), Heft 4, S. 830–853.