

**Entwicklung eines
integrativen Wissensmanagementkonzeptes
für Volkswagen PWA - V**

Diplomarbeit

**zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonomen der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover**

vorgelegt von

Name: Kleiner



Vorname: Marion



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael Breitner

Hannover, den 15. Februar 2005

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Danksagung	VIII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung und Motivation.....	1
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit.....	3
1.3 Methodisches Vorgehen.....	4
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Organisationsgestaltung.....	5
2.1.1 Wandel von Organisationen.....	5
2.1.1.1 Wandel als Reaktion auf situative Einflüsse.....	7
2.1.1.2 Wandel als evolutionäre Entwicklung.....	8
2.1.2 Widerstand gegen Änderungen.....	9
2.1.3 Schema erfolgreicher Wandelprozesse.....	11
2.1.4 Darstellung ausgewählter Organisationsformen.....	13
2.1.4.1 Produkt-Matrixorganisation.....	13
2.1.4.2 Reine Projektorganisation.....	17
2.2 Wissensmanagement.....	20
2.2.1 Definitionen.....	20
2.2.2 Wissensmanagement und Informationsmanagement.....	23
2.2.3 Aufgaben, Aktivitäten und Ziele des Wissensmanagements.....	24
2.2.4 Darstellung ausgewählter Konzepte.....	26
2.2.4.1 Das Wissensmarktkonzept nach NORTH.....	26
2.2.4.2 Bausteine des Wissensmanagements nach PROBST ET AL.....	28
2.2.4.3 Die Spirale der Wissens nach NONAKA/TAKEUCHI.....	30
2.2.5 Unternehmenskultur: Einflüsse vorherrschender Kulturen.....	31
2.2.5.1 Änderung von Unternehmenskulturen.....	31
2.2.5.2 Motivationsprobleme - Anreize.....	33
2.2.6 Interventionsebenen des Wissensmanagements.....	36
2.2.6.1 Unternehmenskultur.....	36
2.2.6.2 Strategie.....	37

2.2.6.3	Organisation.....	39
2.2.6.4	Prozesse.....	40
2.2.6.5	I & K-Technologien.....	43
2.2.7	Ein Modell des Wissensmanagements.....	46
3	Empirischer Teil.....	51
3.1	Probleme der Organisationsentwicklung in der PWA –V.....	51
3.1.1	Alternative Organisationskonzepte der PWA – V.....	51
3.1.2	Historie der PWA – V.....	54
3.1.2.1	Qualitative Befragung zur Historie der Abteilung.....	54
3.1.2.2	Diskussion der Probleme vor dem Hintergrund der Befragungserkenntnisse.....	55
3.1.2.3	Einsatzmöglichkeiten von Wissensmanagement bei Matrix- und Projektstruktur.....	56
3.2	Praktische Umsetzung von Wissensmanagement in der PWA – V.....	58
3.2.1	Ziele im Hinblick auf bestehende Probleme.....	58
3.2.2	Vorgehensmodell.....	58
3.2.3	Initialisierung des Wissensmanagements.....	58
3.2.4	Ist-Analyse.....	59
3.2.4.1	Erfassung und Beschreibung Ist-Zustand.....	59
3.2.4.1.1	Quantitative Inhaltsanalyse.....	59
3.2.4.1.2	Ziele – Aufgaben - Prozesse.....	60
3.2.4.1.3	Informationen - Kommunikation.....	65
3.2.4.1.4	Wissen - Wissensmanagement.....	69
3.2.4.1.5	Probleme.....	73
3.2.4.1.6	Schwachstellen – Verbesserungsvorschläge.....	77
3.2.4.1.7	Unternehmenskultur.....	82
3.2.4.1.8	EDV-technische Ausstattung.....	84
3.2.4.1.9	Vorhandene WM-Instrumente.....	84
3.2.4.2	Analyse der ermittelten Schwachstellen.....	88
3.2.4.3	Bewertung im Hinblick auf potenzielle Verbesserungen.....	90
3.2.4.4	Kernkompetenzen der PWA – V.....	91
3.2.5	Soll-Zustands-Analyse: Eine Einschätzung.....	93
3.2.5.1	Problemanalyse.....	93
3.2.5.2	Bedarfsanalyse bezüglich Information, Kommunikation und Wissen.....	96
3.2.5.3	Abgeleitete Wissensmanagement-Instrumente.....	97
3.2.5.4	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.....	99
	3.3 Handlungsalternativen.....	101
3.3.1	Effektivierung der bestehenden I & K-Technik.....	101
3.3.2	Einstieg ins Wissensmanagement in begrenztem Umfang.....	102
3.3.3	Entwurf eines integrativen Wissensmanagementkonzeptes.....	103

3.3.3.1 Interventionsebenen in der PWA – V.....	103
3.3.3.1.1 Unternehmenskultur.....	103
3.3.3.1.2 Strategie.....	104
3.3.3.1.3 Organisati- on.....	104
3.3.3.1.4 Wissensmanagementwirtschaft.....	105
3.3.3.1.5 Prozes- se.....	106
3.3.3.1.6 Wissensmanagement-Werkzeuge.....	107
3.3.4 Diskussion der Handlungsalternativen – Road-Map	107
4 Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse sowie Ausblick.....	110
Anhangsverzeich- nis.....	112
Literaturverzeich- nis.....	138

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Motivation

Angesichts der wachsenden Konkurrenz und Globalisierung geraten immer mehr Unternehmen unter steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck, der sie dazu zwingt, ihre Organisations-, Produktions- und Personalstrukturen umzugestalten. So sehen sich Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, kundenorientierte Leistungen in immer kürzerer Zeit mit steigenden Qualitätsanforderungen zu wettbewerbsfähigen Preisen zur Verfügung zu stellen¹. Steigende Komplexität und größere Dynamik von Umweltveränderungen erfordern steigende Anpassungs- bzw. Entwicklungsfähigkeit von Menschen und die sie umgebenden Systeme jeglicher Art. Insbesondere sehen sich Unternehmen als offene, dynamische Systeme permanenten Veränderungsprozessen gegenübergestellt. Führungskräfte, die in ihren Unternehmen Verantwortung tragen, müssen solchen Wandel erkennen und als Lenkungsfaktor in ihre Überlegungen zur Existenzsicherung des Unternehmens und ihrer Fortentwicklungsfähigkeit einbeziehen.²

Der Zuwachs an Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben zwingt allerdings zur Arbeitsteilung und Spezialisierung im Sinne einer Komplexitätsreduktion für den Einzelnen. Dies wiederum führt zu einer Einengung des Blickwinkels, so dass Unternehmen zunehmend nicht mehr als Ganzes betrachtet werden und Synergieeffekte nur unter erschwerten Bedingungen erzielbar sind. Traditionelle Managementkonzepte, die hierauf reagieren sollen, stoßen vermehrt an ihre Grenzen. Gefordert ist eine Umstellung auf ganzheitlich ausgerichtetes, vernetztes Denken und Handeln im Management und eine Verlagerung von materiellen zu immateriellen Erfolgsfaktoren.³ Gerade in diesem Bereich kann die Wirtschaftsinformatik einen Beitrag leisten, das Denken in integrierten Systemen zu schulen, da sie aus betrieblicher Sicht querschnittsbezogen arbeitet und in diesem Sinne auf ganzheitliche, integrative Ansätze ausgerichtet ist.⁴

Die vorherrschende Grundannahme "Der Chef wird's schon richten", die noch in der zweiten Hälfte des abgelaufenen Jahrhunderts das Geschehen weitgehend bestimmt hat, kann nunmehr meist nicht mehr aufrecht erhalten werden. Unternehmen, die auch zukünftig noch am Markt bestehen wollen, müssen sehr flexibel auf kleinste Veränderungen und Anforderungen reagieren und das nicht erst nach zeitaufwendigen Nachfragen in zum Teil sehr verkrusteten Strukturen. Um dies zu erreichen, wurde in den 80er Jahren bereits eine extreme Prozessorientierungsstrategie unter dem Stichwort "Empowerment der Mitarbeiter" verfolgt. Einer Prozessorientierung ist allerdings nur Erfolg beschieden, wenn häufig wiederkehrende Abläufe zu steuern sind. Die heutigen Anforderungen sind aber weitaus höher; kostenoptimierte Prozesse genügen nicht mehr, um besser als die Mitbewerber zu sein. Immer kürzere Produktlebenszyklen müssen begleitet sein von steigender Innovationstätigkeit. Diese Innovationen entstehen, wenn Wissen auf Wissen prallt, und dies ist am wahrschein-

¹ vgl. Thiel, M. (2002), S. 1.

² vgl. Morawietz, M. (2002), S. 1f.

³ vgl. Ebd., S. 2f.

⁴ vgl. Breitner, M. (2004), S. 33.

lichsten in einem totalen Freiraum des Denkens. So rücken die Mitarbeiter nach langen Jahren als Prozessbestandteil wieder in den Blickpunkt der Unternehmensentwicklung.⁵ "Es ist ihr Wissen, das den Unterschied Ausmacht".⁶

Verfolgt werden Gesamtstrategien, die die Reorganisation von Strukturen und Prozessen an der Wertschöpfungskette verfolgen und sich an der Lernfähigkeit von Organisationen orientieren. So ist auch die spezifische Aufgabenstellung dieser Arbeit zu verstehen, ein erstes Strategiekonzept zur Implementierung eines ganzheitlichen Wissensmanagements zu erstellen und darüber hinaus Betrachtungen zu einer angedachten Umstrukturierungsmaßnahme anzustellen, welche verbesserte Informations- und Kommunikationsflüsse ermöglichen soll. Die Auslöser der Thematik sind in den genannten Zielen der Organisationseinheit zu finden. Sie erwartet von der Einführung eines Wissensmanagements Effizienzsteigerungen in der Aufgabendurchführung innerhalb ihrer Bereiche (z. B. Fehlerreduktion, Vermeidung von Doppelarbeit, Verringerung von Suchzeiten, allgemeine Qualitätsverbesserungen). Zusätzlich zu den oben genannten allgemeinen Problemen von Globalisierungs- und Wettbewerbsdruck unterliegt gerade diese Abteilung durch ihre spezifische Aufgabenerfüllung innerhalb der Produktentstehungskette einem vehementen Zwang zur Effizienz. Die Funktion dieser Abteilung besteht nämlich darin, alle noch vorhanden und in der Produktentstehung bisher nicht bewältigten Qualitäts- und Passungsprobleme abzustellen und das neue Modell bis zum SOP zur Produktionsreife zu führen.

Neben der Einführung eines Wissensmanagements ist die angestrebte Umstrukturierung zu sehen. Der Veränderungsdruck ist durch den Wunsch zu größerer Informations- und Kommunikationseffizienz zu erklären, weil die derzeitige als stark verbesserungswürdig empfunden wird. Zur Zeit ist die Abteilung als eine Produkt-Matrixorganisation strukturiert. Beabsichtigt wird, eine Reine Projektorganisationsstruktur einzuführen. Man ist der Ansicht, dass durch die Umstrukturierung und vor allem durch die Einführung eines Wissensmanagements die vorhandenen Probleme in großem Umfang gelöst werden können. Hierzu ist allerdings der Frage nachzugehen, wodurch die Informations- und Kommunikationsprobleme verursacht werden, denn gerade die Kommunikationseffizienz ist durch die spezifische Matrixstruktur als eine ihrer Vorteile anzusehen⁷. "Die Kommunikation über verschiedene Perspektiven (z. B. Funktion versus Produkt) wird organisatorisch institutionalisiert,"⁸ heißt es bei Schreyögg.

Zur Gewinnung eines ersten Überblicks über Handlungsweisen und Zusammenhänge⁹ wurde eine explorative strukturierte Beobachtung durchgeführt.¹⁰ Hierin wurde nach potenziellen Ursachen gefahndet, die zu den genannten Problemen führen könnten. Als mögliche Ursachen für die gestörte Kommunikation wurden Kompetenzabgrenzungsschwierigkeiten vermutet, die oftmals in Matrixstrukturen große

⁵ vgl. Schütt, P. (1999), S. 1f.

⁶ Ebd., S. 2.

⁷ vgl. Olfert, K., Steinbuch, P. (2003), S. 276f.

⁸ Schreyögg, G. (2003), S. 186.

⁹ vgl. Lamprecht, M., u. a. (1992), S. 81f.

¹⁰ Auswertung zur strukturierten Beobachtung siehe Anhang A

Probleme verursachen.¹¹ Weiterhin wurde vermutet, dass die gestörte Kommunikation eine Folge von ungelösten Gruppenentwicklungsproblemen aus der Zeit der Zusammenlegung der Abteilung sein könnten¹². Im Anschluss an die Auswertung der Beobachtung und die theoretischen Überlegungen ergab sich primär folgende Frage: "Inwieweit wirken sich Kompetenzabgrenzungsschwierigkeiten, die als ein Risiko aus der Matrixorganisation entstehen können, nachteilig auf Informations- und Kommunikationsflüsse bzw. Kooperationsstrukturen in einer Matrixorganisation aus und welche potenziellen Auswirkungen bezüglich der Etablierung eines Wissensmanagements sind dadurch zu erwarten?" Abgeleitet wurden hieraus folgende Hypothesen:

- H 1: Die Kompetenzabgrenzungsprobleme in einer Matrixorganisation führen zu entscheidenden Defiziten der Informations- und Kommunikationsflüsse bzw. der Kooperationsstrukturen.
- H 2: Eine Etablierung von Wissensmanagement wird durch die Probleme aus H 1 negativ beeinflusst.

In diesem ersten Schritt soll die Abteilung Anlauf- und Prozessoptimierung isoliert als eigenständige Unternehmung betrachtet werden. Dies hat zwar den Vorteil, dass keine Wechselwirkungen innerhalb des Unternehmens betrachtet werden müssen, wirft aber gewisse Probleme bei Schnittstellenbetrachtungen auf. Hier wird dann von der isolierten Betrachtung abgewichen, um Probleme aufzuzeigen.

1. 2 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit soll der Fokus auf der Erstellung eines ersten Strategiekonzeptes für ein ganzheitlich ausgerichtetes Wissensmanagement liegen. Dazu ist es zunächst notwendig, auf theoretischer Basis, ausgerichtet auf die Interventions Ebenen des Wissensmanagements, ein praxisorientiertes, spezifisches Modell zu entwickeln. Dieses wird im anschließenden praktischen Teil übertragen auf die speziellen Gegebenheiten der Abteilung Prozess- und Anlaufoptimierung. Hierzu sind in dieser frühen konzeptionellen Phase anhand eines Vorgehensmodells vor allem Analysen über Ist-Zustand und vorhandene Schwachstellen bzw. Ursachen der oben beschriebenen Probleme durchzuführen. Daraus sind im Anschluss Handlungsempfehlungen und auch eventuelle erforderliche Wissensmanagement-Instrumente abzuleiten.

Bezüglich der Organisationsgestaltung sind zunächst generelle theoretische Überlegungen von Wandlungsproblematiken in Unternehmen aufzuzeigen, um diese im praktischen Teil der Arbeit den spezifischen Problemen der Abteilung gegenüberzustellen. Hierdurch können dem Management der Abteilung eine Reihe von potenziellen Entscheidungsgrundlagen eröffnet werden, wie in der Umstrukturierungsproblematik weiter verfahren werden könnte. Aufgrund der speziellen Aufgabenstellung wird in den theoretischen Überlegungen ausschließlich Bezug auf die zur Aufgabenerfüllung notwendigen theoretischen Grundlagen genommen, da es für die vorliegende Arbeit nicht möglich ist, theoretische Grundlagen in aller Breite zu erläutern.

¹¹ vgl. Schreyögg, G. (2003), S. 187.

¹² vgl. Ridder, H. – G. (1999), S. 80ff.

1.3 Methodisches Vorgehen

Zur Realisierung der formulierten Zielsetzung dient folgende Vorgehensweise:

Zunächst werden beide Themengebiete theoretisch beleuchtet. Im ersten Hauptteil werden als erstes die spezifischen theoretischen Grundlagen von Wandelprozessen in Unternehmen beleuchtet. Im Anschluss daran werden die Grundlagen eines ganzheitlichen Wissensmanagement-Konzeptes erarbeitet, indem ein Modell des Wissensmanagements in Anlehnung an das aus drei Ebenen bestehende Referenzmodell des Informationsmanagements von Krcmar entwickelt wird.¹³

Im zweiten Hauptteil wird jeweils auf die spezifischen Problemstellungen der Abteilung eingegangen. Zunächst werden vor dem theoretischen Hintergrund und der Auswertung einer Befragung des Unterabteilungsleiters des Technischen Büros über die Historie der Abteilung die gegenwärtigen Probleme beleuchtet und Ableitungen über deren mögliche Ursachen durchgeführt. Als Abschluss dieses Teils werden Fragestellungen aufgeworfen, die beantwortet werden sollten, bevor eine Umstrukturierungsmaßnahme eingeleitet wird.

Im sich anschließenden Teil wird die praktische Umsetzung von Wissensmanagement in Anlehnung an ein klassisches 4-Phasen-Vorgehensmodell zur Systementwicklung aufgezeigt/dargelegt. Der Schwerpunkt besteht hier aus einer detaillierten Ist-Analyse, deren Ziel es erstens ist, die Probleme und Ineffizienzen, die der Aufgabenstellung implizit zu Grunde liegen, möglichst systematisch zu erfassen. Zweitens sollen bezüglich eines Wissensmanagements Informationen zu den Themenbereichen Wissen, Wissenszielen, Kernkompetenzen der Abteilung, wissensintensive Prozesse und kritische Erfolgsfaktoren erfasst werden. Die hierfür durchgeführte Datenerhebung umfasst drei Stufen: In der ersten Stufe wird eine quantitative Inhaltsanalyse der Unterlagen durchgeführt. Die zweite Stufe besteht aus einer quantitativen Befragung aller Mitarbeiter der Abteilung mittels Fragebogen. In der dritten Stufe werden mittels strukturiertem Interviewleitfaden Interviews mit repräsentativ ausgewählten Angehörigen der Abteilung durchgeführt. Es folgt eine Einschätzung zur Soll-Anforderungsanalyse und im abschließenden Teil dieses Kapitels werden Handlungsalternativen für die PWA – V aufgezeigt und diskutiert.

1.4 Aufbau der Arbeit

Aus der Aufgabenstellung und Zielsetzung der Arbeit ergibt sich folgender Aufbau, wie er im Überblick in der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt wird. Nachdem zunächst die Problemstellung und Zielsetzung im Kapitel eins erläutert werden, werden im Kapitel zwei beide Themengebiete jeweils theoretisch dargestellt. Im darauf folgenden Kapitel drei werden beide Aufgabengebiete auf die abteilungsspezifische Problematik angewendet. Der Abschluss bildet Kapitel vier, in dem eine Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse vorgenommen wird sowie ein Ausblick über mögliche weitere interessierende Fragestellungen erfolgt.

¹³ vgl. Krcmar, H. (2003), S. 45ff.

Einleitung (Kapitel 1)	
Problemstellung und Motivation – Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit Methodisches Vorgehen – Aufbau der Arbeit	
Theoretische Grundlagen (Kapitel 2)	
2.1 Organisationsgestaltung <ul style="list-style-type: none"> • Wandel von Organisationen • Darstellung ausgewählter Organisationsformen 	2.2 Wissensmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Definitionen • Ausgewählte Konzepte • Interventionsebenen von Wissensmanagement • Modell des Wissensmanagement
Empirischer Teil (Kapitel 3)	
3.1 Probleme der Organisationsgestaltung in der PWA – V <ul style="list-style-type: none"> • Historie der PWA – V • Diskussion der Probleme • Einsatzmöglichkeiten von Wissensmanagement bei Matrix- und Projektstruktur 	3.2 Praktische Umsetzung von Wissensmanagement in der PWA – V <ul style="list-style-type: none"> • Vorgehensmodell • Handlungsalternativen • Diskussion der Handlungsalternativen
Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse sowie Ausblick (Kapitel 4)	

Tabelle 1-1: Aufbau der Arbeit

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Organisationsgestaltung

2.1.1 Wandel von Organisationen

Organisationen müssen sich entwickeln, um bestehen zu können. Lange konnte man davon ausgehen, dass es sich bei Entwicklungsprozessen um einzelne Ereignisse handelt. Heute aber ist der Wandel von Organisationen als permanente und systematische Aufgabe anzusehen. Extern haben Globalisierung, wachsende Konkurrenz und Innovationsdruck, dazu die sich immer schneller ändernden Verbraucherwünsche einen Wandlungsdruck erzeugt. Unternehmensintern hat die Zunahme von Komplexität, schnellem Wechsel von Strategien und Instrumenten einen weiteren wesentlichen Schub in Richtung organisatorischem Wandel hervorgerufen.¹⁴

Die erfolgreiche Bewältigung organisatorischer Veränderungen schreibt Schreyögg¹⁵ sei neben Aufgabenstrukturierung, Integration von Individuum und Organisation, der

¹⁴ vgl. Ridder, H. – G. (1999), S. 239.

¹⁵ vgl. Schreyögg, G. (2003), S. 497.

ment mit eingebunden werden, indem das Projektteam in regelmäßigen Zeitabständen in Projektfortschrittsberichten informiert.²¹⁸ Zum Schluss ist noch anzumerken, dass Wissensmanagementprojekte im Gegensatz zu den meisten Projekten nicht enden, sondern die ständige Weiterentwicklung des Wissensmanagements als Daueraufgabe angesehen werden sollte.²¹⁹ Siehe dazu ausführlich unter Punkt 2.2.6.3.

4 Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse sowie Ausblick

Die aufgrund der Aufgabenstellung zunächst notwendige theoretische Betrachtung der Bereiche Organisationswandel und Wissensmanagement im ersten Hauptteil führte zu folgenden Ableitungen: Im Bereich der Wandelprozesse von Organisationen hängt eine erfolgreiche Veränderung neu entwickelter Organisationsstrukturen ganz wesentlich von der Akzeptanz ihrer Organisationsmitglieder ab. Widerständen gegen Änderungen kann begegnet werden, indem bei den Organisationsmitgliedern eine Veränderungsbereitschaft durch eine frühzeitige Partizipation und Mitentscheidungsmöglichkeit zugestanden und eine Veränderung der Organisationskultur angestrebt wird. Auch im Bereich des Wissensmanagements sind Probleme vorhanden, die sich auf Wandelprozesse beziehen. Hier sollen keine Strukturen und Abläufe einer Organisation verändert werden, sondern Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder bezüglich der Motivation hin zu einer Wissensteilung genommen werden. Dies soll durch Setzen spezifischer Anreizmechanismen geschehen, aber auch vor allem durch eine Veränderung hin zu einer wissensfördernden Unternehmenskultur. Dies bedeutet, dass bei beiden Wandelprozessen ein entscheidendes Kriterium die Unternehmenskultur ist. Da das Top-Management die Unternehmenskultur maßgeblich mitprägt, muss klar herausgestellt werden, dass ihr Verhalten wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Wandelprozessen ausübt.

Im zweiten Hauptteil wurde der Frage nachgegangen, wodurch Informations- und Kommunikationsprobleme ausgelöst werden, die maßgeblich zu Umstrukturierungswünschen weg von einer Matrixstruktur und dem Wunsch zur Etablierung eines ganzheitlichen Wissensmanagementkonzeptes geführt haben. Es wird erwartet, dass die vorhandenen Ineffizienzen dadurch wirksam bekämpft werden können. Man meint, dass die Matrixstruktur ursächlich ist für die gegenwärtigen Probleme und Ineffizienzen. Nach einer eingehenden Analyse haben sich Hinweise darauf ergeben, dass möglicherweise nicht die aus einer Matrixstruktur entstehenden Konfliktpotenziale ursächlich für die Informations- und Kommunikationsprobleme und die zum Grossteil daraus entstehenden Ineffizienzen sind. Vielmehr sind sie möglicherweise nur Folgeerscheinungen und Verstärkungen von versäumten flankierenden Personalentwicklungsprogrammen. Denn weder bei der Gründung der Abteilung und Zusammenlegung von Unterabteilungen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens vor vier Jahren, noch bei der Umstrukturierung hin zu einer Matrixstruktur Ende 2003 wurden begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt. Von Anfang an waren erhebliche Kommunikationsprobleme vorhanden. Diesen wurde nicht durch geeignete Maßnahmen begegnet, so dass nunmehr erhebliche Probleme entstanden sind, die sich in dysfunktionaler Weise entfalten.

²¹⁸ vgl. Kuba, R. W. (1987), S. 138.

²¹⁹ vgl. Herbst, D. (2000), S. 160.

Da diese Abteilung eine rein technische Abteilung und nicht zwangsläufig mit Umstrukturierungsproblematiken vertraut ist, muss allerdings auch gefragt werden, ob Umstrukturierungen, in diesen nach Art und Lage im Produktentstehungsprozess empfindlichen Bereichen, nicht professionell durch Organisations- und Personalabteilung eines Unternehmens begleitet werden sollten. Es ist in Theorie und auch bei Praktikern dieser spezifischen Abteilungen hinlänglich bekannt, dass Umstrukturierungen hin zu einer Matrixstruktur mit erheblichen Turbulenzen verbunden sind, vor allem, wenn aus einer Linienstruktur heraus umstrukturiert wird, in der klare Über- und Unterordnungsverhältnisse bestehen. So ist es weitestgehend unumgänglich, Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen, damit die hier auftretenden Probleme abgefedert werden können und sich nicht in so negativer Weise entfalten.

Möglicherweise liegt hier auch ein Problem vieler Wandelprozesse in Unternehmen, dass der menschliche Faktor in dieser Problematik oftmals unbeachtet gelassen wird. Gerade hier bei diesem Problem rückt er aber mit Vehemenz wieder in den Mittelpunkt. In einer Matrixstruktur, in der Komplexität, Innovativität und Konfliktimmanenz gleichermaßen vertreten sind, kristallisiert sich die Wissensgesellschaft in sehr deutlicher Weise. Nur wenn Unternehmen es schaffen, sich auf effektive Weise das jeweils vorhandene organisationale Wissen bewusst zu machen und zu nutzen, werden sie zukünftig in einer Wissensgesellschaft erfolgreich sein. Ihre Mitarbeiter sind dabei ein sehr zentraler Punkt.

Viele große Unternehmen haben in ihren empfindlichen komplexen Bereichen Matrixstrukturen etabliert, um das große Innovationspotenzial dieser Organisationsstruktur zu nutzen. So wäre es wünschenswert zu erfahren, wie die idealen Gegebenheiten für ein Wissensmanagement in einer Matrixstruktur auszusehen hätten, damit die Innovativität der Matrixstruktur mit der Wissenseffizienz, ausgelöst durch ein Wissensmanagement, zusammenwirken könnten. Gleichzeitig sollte aber nicht das einer Matrixstruktur auch innewohnende Konfliktpotenzial destruktiv und demotivierend auf die Mitarbeiter einwirken. Wünschenswert zu wissen wäre es auch deshalb, weil wegen der Wandelproblematik von Flexibilität und Stabilität nicht jedes Unternehmen in der Lage sein wird, seine Strukturen in die einer Hypertextorganisation umzuwandeln. Trotzdem möchten aber viele Unternehmen in den Genuss eines effizienten Wissensmanagements kommen, um in einer Wissensgesellschaft konkurrenzfähig zu bleiben. Die Mitarbeiter müssten gleichzeitig konfliktfähig und darüber hinaus bereit sein, ihr Wissen zu teilen. Dies gleichzeitig herbeizuführen, ist keine leichte Aufgabe für ein Management.