



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Wissensgenerierung in New Ventures basierend auf dem SECI-Modell – Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Japan, Südkorea und Österreich“

Verfasserin

Nadja Drexel, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, im April 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 864

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Wirtschaft und Gesellschaft Ostasiens

Betreuer:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Rüdiger Frank

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wissensgenerierung in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures existieren. Theoretischer Rahmen der Arbeit ist das SECI-Modell der beiden Japaner Nonaka Ikujiro und Takeuchi Hirotaka das zeigt, wie neues Wissen in einem Unternehmen erschaffen werden kann. Unter der Berücksichtigung von fünf Voraussetzungen die in einem Unternehmen gegeben sein müssen, werden durch Interaktion von implizitem und explizitem Wissen die vier Stufen Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung durchlaufen, wodurch neues Wissen entstehen kann.

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde ein Fragebogen an New Ventures aus Japan, Südkorea und Österreich geschickt an dem insgesamt 154 Unternehmen teilgenommen haben. Zusätzlich wurden 12 Experteninterviews mit Angestellten oder Unternehmensgründern von New Ventures geführt. Die nicht-repräsentative Untersuchung hat gezeigt, dass viele Gemeinsamkeiten in der Wissensschaffung zwischen den befragten Unternehmen der drei Länder existieren. Ein Unterschied besteht jedoch in der Umsetzung von einer der fünf Voraussetzungen des SECI-Modells. Im Unterschied zu den österreichischen Unternehmen werden in der Mehrheit der japanischen und südkoreanischen New Ventures Krisen- und Spannungszustände bewusst durch die Unternehmensleitung herbeigeführt, wodurch der Informations- und Wissensaustausch in einem Unternehmen gefördert werden kann.

Abstract

The following research deals with the question, which similarities and differences exist between Japanese, South Korean and Austrian New Ventures in terms of knowledge creation. The theoretical framework supporting this research is the SECI-Model by the two Japanese economists Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka. Under the consideration of five conditions that which must be given in a company, new knowledge can be created through the interaction of implicit and explicit knowledge by passing through the four modes socialisation, externalisation, combination and internalisation.

To answer this research question, an online questionnaire was sent to New Ventures in Japan, South Korea and Austria with a total of 154 companies participating. Additionally 12 expert interviews with employees or founders of New Ventures were held. The result of the non-representative research showed that a lot of similarities exist among the surveyed companies in terms of knowledge creation. Still there exists one important difference in the implementation of one of the five conditions of the SECI-Model. In difference comparison to Austrian companies, the majority of the Japanese and South Korean New Ventures stated that their management often intentionally causes crisis/ stress conditions, what which can support the exchange of information and knowledge in a company.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8
1.1. Relevanz des Forschungsthemas	9
1.2. Forschungsstand.....	12
1.3. Forschungsfragen.....	13
1.4. Aufbau der Arbeit	16
1.4.1. Theoretischer Teil.....	17
1.4.2. Empirischer Teil	17
2. Wissenserzeugung in Organisationen.....	20
2.1. Definitionen	20
2.1.1. Systemisches Wissensmanagement.....	20
2.1.2. Implizites und Explizites Wissen	24
2.2. Warum lernen Organisationen?	27
3. Das SECI-Modell	30
3.1. Die zwei Dimensionen des SECI-Modells	31
3.1.1. Epistemologische Dimension	31
3.1.2. Ontologische Dimension	32
3.2. Die vier Stufen des SECI-Modells.....	32
3.2.1. Sozialisation (implizit → implizit).....	33
3.2.2. Externalisierung (implizit → explizit)	36
3.2.3. Kombination (explizit → explizit).....	39
3.2.4. Internalisierung (explizit → implizit)	41
3.3. Die fünf Voraussetzungen des SECI-Modells	45
3.3.1. Intention.....	45
3.3.2. Notwendige Vielfalt	45
3.3.3. Autonomie	46
3.3.4. Redundanz	46
3.3.5. Kreatives Chaos.....	47
3.4. Überblick SECI-Modell	48
3.4.1. Die vier Stufen des SECI-Modells im Überblick	48
3.4.2. Die fünf Voraussetzungen des SECI-Modells im Überblick	50
3.5. Kritik am SECI-Modell	51
4. Forschungsmethoden.....	54
4.1. Fragebogen.....	54
4.1.1. Untersuchungsobjekte und Untersuchungsdurchführung.....	54

4.1.2.	Methode zur Auswertung des Fragebogens.....	55
4.1.3.	Inhalt des Fragebogens	56
4.2.	Interviews.....	58
4.2.1.	Interviewpartner Japan	59
4.2.2.	Interviewpartner Südkorea	60
4.2.3.	Interviewpartner Österreich.....	61
5.	Ergebnisse des Fragebogens.....	64
5.1.	Die Verwendung des SECI-Modells in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures	64
5.1.1.	Sozialisation	64
5.1.2.	Externalisierung.....	68
5.1.3.	Kombination	72
5.1.4.	Internalisierung.....	75
5.2.	Die Verwendung der fünf Voraussetzungen in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures	79
5.2.1.	Intention.....	79
5.2.2.	Notwendige Vielfalt	80
5.2.3.	Autonomie	81
5.2.4.	Redundanz	82
5.2.5.	Kreatives Chaos.....	83
6.	Ergebnisse der Interviews.....	85
6.1.	Interviewfrage 1	85
6.2.	Interviewfrage 2	87
6.3.	Interviewfrage 3	90
6.4.	Interviewfrage 4	92
6.5.	Interviewfrage 5	94
6.6.	Interviewfrage 6	95
6.7.	Interviewfrage 7	97
6.8.	Interviewfrage 8	98
6.9.	Interviewfrage 9	101
7.	Conclusio	104
7.1.	Ergebnis der ersten Fragestellung	104
7.1.1.	Japanische New Ventures.....	105
7.1.2.	Südkoreanische New Ventures.....	108
7.1.3.	Österreichische New Ventures	111
7.2.	Ergebnis der zweiten Fragestellung.....	114

7.2.1.	Japanische New Ventures.....	114
7.2.2.	Südkoreanische New Ventures.....	115
7.2.3.	Österreichische New Ventures.....	115
7.3.	Ergebnis der dritten Fragestellung.....	116
7.3.1.	Japanische New Ventures.....	117
7.3.2.	Südkoreanische New Ventures.....	118
7.3.3.	Österreichische New Ventures.....	119
7.4.	Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures.....	120
A.	Appendix – E-Mails.....	122
B.	Appendix – Ergebnisse Survey Monkey.....	125
C.	Appendix – Curriculum Vitae.....	137
	Abbildungsverzeichnis.....	139
	Tabellenverzeichnis.....	139
	Diagrammverzeichnis.....	140
	Literaturangabe.....	141

1. Einleitung

Das SECI-Modell zur organisationalen Wissensgenerierung ist ein humanorientiertes Modell des systemischen Wissensmanagements. Es wurde erstmals 1995 von den beiden japanischen Wirtschaftswissenschaftlern Nonaka Ikujiro und Takeuchi Hirotaka in ihrem Buch *The Knowledge-Creating Company* vorgestellt. In dem noch relativ jungen Gebiet des Wissensmanagements erlangte das Modell große Popularität und einen geradezu „paradigmatischen Status“ (Gourlay und Nurse 2005:293). In Folge wurde es Ausgangspunkt für verschiedene Ansätze im Wissensmanagement. Wie schon Peter Drucker 1969 in seinem berühmten Werk *The Age of Discontinuities* geschrieben hat, befinden wir uns heute in einer Wissensgesellschaft in der Wettbewerbsvorteil nicht mehr im Besitz von natürlichen Rohstoffen sondern in der Ressource Wissen liegt (Drucker 1969:455). Den Wandel zur Wissensgesellschaft begründet Drucker damit, dass Wissen zu einem Wirtschaftspotenzial geworden ist, das entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sein kann (Drucker 1969:334).

Auch Alvin Toffler schreibt

„Im Gegensatz zu Grund und Boden oder Maschinen, die zur gleichen Zeit immer nur einer benutzen kann, lässt sich Wissen von beliebig vielen Benutzern gleichzeitig anwenden – und, richtig gebraucht, kann es sogar weiteres Wissen erzeugen. Wissen ist in seinem Wesen nach unerschöpflich und ausschließlich“ (Toffler 1990:88-89).

Wissen ist die einzige Ressource die sich durch ihren Gebrauch nicht verringert sondern im Gegenteil sogar vermehrt. Sie kann die besonderen Charakteristiken eines Unternehmens hervorheben und seine Produkte von Konkurrenzprodukten differenzieren. Um das Bestehen des eigenen Unternehmens langfristig zu sichern, sind Führungskräfte immer auf der Suche nach neuen Chancen, wie zum Beispiel nach wissensintensiven Produkten, Dienstleistungen oder neuen Märkten. Ein Risiko der Ressource Wissen ist allerdings ihr schnelles Altern, weshalb konsequent an Erwerb, Verteilung, Nutzung und Bewahrung von Wissen gearbeitet werden sollte, um Einmaligkeit und Nicht-Imitierbarkeit des eigenen Unternehmens zu erreichen (Stankel-Meseke 2008:96-97). Vor allem im Bereich von New Ventures, jungen Unternehmen seit deren Gründung nicht mehr als 10 Jahre vergangen sind (Lussier 1995:9), spielt die Entwicklung neuer Strategien und die Erschaffung von Wissen eine wichtige Rolle (Tsai und Li 2007:372). Wissensschaffung kann dabei helfen Strategien in Wissensressourcen umzuwandeln, die von allen Mitgliedern der Firma geteilt werden

können. Das Resultat ist eine Verbesserung der Unternehmensleistung (Tsai und Li 2007:372).

Lange Zeit wurde eine Organisation als ein System angesehen, das lediglich Informationen weiterleitet. Im Zentrum stand die Frage wie gut eine Organisation Informationen weiterverarbeiten kann, um Entscheidungen zu treffen. Diese statische Sichtweise ist allerdings problematisch, da eine Organisation sich immer wieder an ein sich änderndes wirtschaftliches Umfeld anpassen muss und deshalb nicht nur Informationen weiterleitet, sondern auch neue Informationen und neues Wissen erschafft (Nonaka 1994:14). Sowohl Wissen als auch Information spielen in jeder Phase von wirtschaftlicher Weiterentwicklung eine bedeutende Rolle, da ein wirtschaftlicher Produktionsprozess in der einen oder anderen Weise immer auch Wissen und Information benötigt. Größeres Wissen führt in der Folge zu mehr Leistung, Produktivität und Output (Chia 2003:3). Für New Venture Unternehmen ist es daher essentiell, dieses effektiv zu nutzen, um daraus neue Unternehmensstrategien zu formulieren und zu implementieren. Mit Hilfe des SECI-Modells von Nonaka und Takeuchi ist es möglich, Wissen in einem Unternehmen zu generieren. Durch Interaktion von implizitem und explizitem Wissen werden in einem spiralartigen Prozess die vier Stufen Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung durchlaufen. Um neue Produkte oder Marketingaktivitäten zu entwickeln können New Ventures mit Hilfe der SECI-Wissensspirale neues und bereits existierendes Wissen von verschiedenen Personen miteinander verbinden (Nonaka und Takeuchi 1995:70-71). Im Zentrum des Modells von Nonaka und Takeuchi steht das Ziel, unerwartete Chancen und mögliche Wettbewerbsvorteile durch die Offenlegung von implizitem Wissen innerhalb einer Organisation oder eines Teams zu erschaffen (Nielsen 2008:61).

1.1.Relevanz des Forschungsthemas

Es gibt mehrere Gründe, weshalb ich mich dazu entschieden habe, als theoretischen Rahmen meiner Arbeit das SECI-Model zu verwenden um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wissensgenerierung von New Ventures in Japan, Südkorea und Österreich zu untersuchen.

Durch die zunehmende Bedeutung von Wissensmanagement haben zahlreiche weitere Wissenschaftler eigene Modelle entworfen die das Ziel haben, Wissensschaffung in Organisationen zu unterstützen. Unter der Fülle an verschiedenen

Theorien erlangten neben dem SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi vor allem folgende Modelle des Wissensmanagements Aufmerksamkeit:

- die „Pyramide zur Weisheit“ (*Pyramid to Wisdom*) von Russel Ackoff
- die „Sechs Wissen“ (*Six Knows*) von Bengt-Åke Lundvall und Björn Johnson und
- der „Lebenskreis des Wissens“ (*Knowledge Life Circle*) von Joseph M. Firestone und Mark W. McElroy

Die positive Wirkungsweise dieser Modelle ist allerdings nicht ebenso gut erforscht wie die des SECI-Modells und viele Fragen sind bisher offen geblieben.

In der **Pyramide zur Weisheit** werden Daten, Informationen, Wissen, Verstehen und Weisheit als Komponenten von individuellem und organisationalem Lernen angesehen. Das Modell weist allerdings mehrere Unzulänglichkeiten auf. Laut Kritikern ist das Modell von Ackoff zu oberflächlich und grundlegende Begriffe sind nicht eindeutig genug definiert. Beispielsweise werden Daten hier als ein Produkt von Information angesehen, Information stellt Ackoff auf seiner Pyramide allerdings auf einer den Daten übergeordneten Stufe dar. Kritisiert wird dass es keinen Sinn ergibt, wenn Daten das Produkt von Information seien, Daten aber Voraussetzung für Information sind. Obwohl die Pyramide zur Weisheit große Bekanntheit erlangte, existieren mehrere noch ungeklärte Unstimmigkeiten (Durant-Law 2004:12-13).

Das Modell der **Sechs Wissen** besteht aus den folgenden sechs Komponenten: wissen was, wissen wie, wissen warum, wissen wer, wissen wo und wissen wann. Das Modell geht davon aus, dass Individuen rationale Entscheidungen treffen. Um diese Entscheidungen treffen zu können benötigen sie wiederum Wissen. Das Modell von Lundvall und Johnson weist ein für Wissensmanagement benötigtes epistemologisches Fundament auf, allerdings vernachlässigt es eine klare Unterscheidung zwischen Information und Wissen, auch auf den Begriff „Daten“ wird kaum eingegangen. Von der Perspektive des Wissensmanagements stellt dies einen der Hauptschwachpunkte des Modells dar (Durant-Law 2004:14-16).

Im **Lebenskreis des Wissens** wird Wissen als eine Teilmenge von Information gesehen und nicht als eine höhere Ordnung. Der Lebenskreis des Wissens beginnt mit einer Problemstellung aus der Informationen entstehen, die wiederum in Daten, Wissen oder bloßen Informationen resultieren können. Firestone und McElroy haben großen Wert auf ein sicheres, epistemologisches Fundament für ihr Modell gelegt und sie versuchen die verschiedensten Aspekte von Wissen abzudecken, wie z.B. Wissen aus politischer Sicht bis hin zu organisationalem Lernen oder komplexen Systemtheorien. Das Problem liegt allerdings in der praktischen Verwendung des Modells. Laut

Kritikern sind viele Aspekte des Modells zu unrealistisch um von Wert zu sein, da sie in der Praxis kaum bis gar nicht umzusetzen seien (Durant-Law 2004:21-23).

Wie an meinen Forschungsfragen ersichtlich (siehe Punkt 1.3.) geht es in meiner Arbeit darum, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Wissensmanagement von Japan, Südkorea und Österreich zu erforschen und nicht darum, die Wirksamkeit eines Modells zu überprüfen. Dank der großen Anzahl an unabhängigen Publikationen die bereits die Vorarbeit geleistet und mit Hilfe zahlreicher empirischer Überprüfungen dem SECI-Modell eine positive Wirkung für organisationale Wissensschaffung bescheinigt haben, nehme ich für meine Masterarbeit die Sinnhaftigkeit des Modells als bereits bestätigt hin. Dies ist der erste Grund weshalb ich mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Wissensmanagement auf der Basis des SECI-Modells untersuchen werde.

Ein weiterer wichtiger Grund, weshalb ich mich für die Verwendung des SECI-Modells entschieden habe, liegt darin, dass sich dieses Modell meiner Meinung nach für einen Ländervergleich besonders gut eignet und von Interesse ist. Erstens, das SECI-Modell wurde zwar in Japan bereits in den verschiedensten Bereichen erprobt, Österreich und Südkorea hingegen waren in westlich sprachigen Veröffentlichungen noch kaum ein Thema. Ein Ländervergleich zwischen Japan, Südkorea und Österreich im Bereich von New Venture Unternehmen wurde bisher ebenfalls nicht vorgenommen (siehe Punkt 1.2. Forschungsstand). Zweitens, wie ich im theoretischen Teil meiner Arbeit zeigen werde, wird in dem Modell von Nonaka und Takeuchi eine Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen vorgenommen. Diese zwei Wissensarten erachten sie als komplementär und deren Zusammenspiel als essentiell für die Wissensschaffung. In der traditionellen westlichen und fernöstlichen Epistemologie werden die beiden Wissensarten allerdings als unterschiedlich wichtig erachtet. Nonaka und Takeuchi schreiben, dass vor allem in Japan implizites, im Westen hingegen explizites Wissen im Fokus stehen würde. Doch wie schaut es im Speziellen mit Südkorea aus, das wie Japan ein fernöstliches Land ist? Wird in Japan nach wie vor implizites und in Österreich tatsächlich explizites Wissen als wichtiger erachtet? Meine Vermutung ist, dass sich durch zunehmende Globalisierung und Vernetzung der Welt auch eine Angleichung in der Wissensauffassung ergeben haben könnte. Mit Hilfe des SECI-Modells ist es mir möglich, dies zu überprüfen. Wie ich genau vorgehen werde, werde ich unter Punkt 1.4. im Detail erklären und meine Forschungsmethode zur Beantwortung meiner Fragestellungen vorstellen.

Zum Schluss wurde mein persönliches Interesse an dem Modell der beiden Japaner auch nicht zuletzt durch meinen Hintergrund als Japanologin geweckt.

1.2. Forschungsstand

Wissensmanagement ist heutzutage ein populäres Schlagwort. Nachdem Nonaka und Takeuchi ihr SECI-Modell im Jahr 1995 erstmals in ihrem Werk *The Knowledge Creating Company* vorgestellt haben, erlangte es großes Ansehen in der damals noch relativ jungen Disziplin des Wissensmanagements. Auf Grund seiner Popularität wurde das Modell in westlich-sprachigen Veröffentlichungen schon sehr oft Gegenstand von Untersuchungen. Verschiedenste Publikationen bestätigen dabei den positiven Effekt des SECI-Modells auf organisationale Wissensschaffung (vgl. Li, Huang und Tsai:2009; Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López:2008; Rice und Rice:2005; Schulze und Hoegl:2006; Schulze und Hoegl:2008; Tsai und Li:2007). Seitdem wurde es auch bereits erfolgreich in den unterschiedlichsten Bereichen wie in der Produktentwicklung japanischer Firmen (Kusunoki, Nonaka und Nagata:1998), in New Venture Unternehmen in Taiwan (Tsai und Li 2007) bis hin zu Computer- und Elektronikfirmen, Internetdienstleistern und Internetsuchportalen in Spanien sowie in Bostons's Route 128 (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López:2008) angewandt. Dies waren nur einige Beispiele in denen das SECI-Modell bisher zur Anwendung kam.

Kairit Tammets hat in einer aktuellen Studie englischsprachige Publikationen aus den Jahren 2003 bis 2011 untersucht und dabei herausgefunden, dass das Modell bisher hauptsächlich auf Organisationen jedoch nicht auf individuelles Lernen angewendet wurde. Durch eine Meta-Analyse ist sie zu dem Resultat gekommen, dass das SECI-Modell in empirischen Studien vor allem dafür verwendet wird um zu untersuchen, wie sich das Modell auf die Produktivität und auf die Arbeitsleistung der Organisation oder auch auf die Mitarbeitermotivation auswirken kann. Forschungsbedarf besteht laut Tammets noch bei der Anwendung im akademischen Umfeld sowie in informellen Netzwerken. Auch individuelles Lernen wurde bisher kaum behandelt, was suggeriert dass mehr Wert auf die Arbeitsleistung der Organisation als auf das individuelle Wachstum der einzelnen Mitarbeiter und deren Ziele gelegt wird (Tammets 2012:7).

Zwar behandelt auch mein Forschungsthema die Anwendung des SECI-Modells in Organisationen, allerdings beschränke ich mich hierbei auf New Venture Unternehmen. In westlich-sprachigen Publikationen waren New Ventures noch kaum ein Thema. Eine bekannte Untersuchung stammt jedoch von Tsai Ming-Tien und Li Yong-Hui, die die Anwendung des SECI-Modells in New Ventures in Taiwan erforscht haben. Für ihre empirische Studie haben sie Daten von 165 taiwanischen jungen Unternehmen gesammelt und sind zu dem Schluss gekommen, dass das SECI-Modell geeignet ist, um

zwischen New Venture Strategien und der Unternehmensleistung zu vermitteln (Tsai und Li:2007).

Des Weiteren gibt es zahlreiche Forschungen zu Japan, die Anwendung des Modells in Österreich und Südkorea wurde hingegen noch kaum behandelt. Auch nach intensiver Recherche habe ich keine Publikation gefunden, die einen Ländervergleich zwischen Japan, Südkorea und Österreich vorgenommen hat. Aus diesem Grund hoffe ich, dass die vorliegende Arbeit, die die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wissensgenerierung in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures untersucht, einen kleinen Beitrag zu dem derzeitigen Forschungsstand leisten kann.

1.3. Forschungsfragen

In meiner Arbeit möchte ich folgende drei Fragestellungen beantworten:

1. Welche der vier Stufen des SECI-Modells (Sozialisation, Externalisierung, Kombination, Internalisierung) kommen in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures zur Anwendung?
2. Liegt in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures der Fokus auf implizitem oder auf explizitem Wissen?
3. Welche der fünf Voraussetzungen für das Funktionieren der SECI-Wissensspirale ist in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures vorhanden?

Doch weshalb sind meine drei Forschungsfragen von Interesse? Hierfür gibt es mehrere Gründe.

Laut dem SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi, wird Wissen in einem Unternehmen durch das Zusammenspiel von implizitem und explizitem Wissen erzeugt. Hierbei existieren vier verschiedene Formen der Wissensschaffung (Nonaka und Takeuchi 1995:62):

1. Von implizitem zu implizitem Wissen → Prozess der Sozialisation
2. Von implizitem zu explizitem Wissen → Prozess der Externalisierung
3. Von explizitem zu explizitem Wissen → Prozess der Kombination
4. Von explizitem zu implizitem Wissen → Prozess der Internalisierung

Des Weiteren existieren fünf Voraussetzungen die in einem Unternehmen gegeben sein müssen, um die Wissensbildung basierend auf dem SECI-Modell zu ermöglichen (Nonaka und Takeuchi 1995:74):

1. Intention
2. Notwendige Vielfalt
3. Autonomie
4. Redundanz
5. Kreatives Chaos

Nonaka und Takeuchi sind der Meinung, dass zwischen ostasiatischen und westlichen Ländern zwei wesentliche Unterschiede in den Ansätzen zur Wissensschaffung existieren (Nonaka und Takeuchi 1995:198).

Erstens schreiben sie in ihren diversen Publikationen, dass über den Wissensbegriff im Westen und im Osten eine unterschiedliche Auffassung herrscht. Während im Osten und im Besonderen in Japan, Wissen vor allem als implizit angesehen wird, wird im Westen Wissen primär als explizit aufgefasst (Nonaka 1994:22) (Nonaka und Takeuchi 1995:198-199) (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:205) (Nonaka, Toyama und Konno 2000:8). Laut Nonaka und Takeuchi legen japanische Unternehmen viel Wert darauf, dass ihre Mitarbeiter die Möglichkeit haben implizites Wissen untereinander auszutauschen, wodurch sich die Chance zu einer Innovation ergeben könnte. Westliche Unternehmen hingegen gehen einen anderen Weg. Sie versuchen durch die Vermehrung und das Analysieren von explizitem Wissen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (Nonaka, Reinmoeller und Senoo 1998:681). Besonders häufig verwenden westliche Unternehmen deshalb explizites Wissen in Form von Dokumenten, mündlichen und visuellen Präsentationen, Datenbanken, Handbüchern usw. (Nonaka, Umemoto und Senoo 1998:215). Don Cohen ist in seiner 1998 veröffentlichten Studie, in der er einen Vergleich zwischen der japanischen und US-amerikanischen Auffassung von Wissen durchgeführt hat, zu einem ähnlichen Schluss gekommen. Auch Cohen schreibt, dass sich der Osten (repräsentiert durch Japan) auf die Erschaffung von implizitem Wissen und der Westen (repräsentiert durch die USA) auf die Wiederverwertung von explizitem Wissen konzentriert (Cohen 1998:23-24). Im Bezug auf die vier Stufen des SECI-Modells schreiben Nonaka und Takeuchi, dass die Stärke von östlichen bzw. japanischen Unternehmen in der Sozialisation und Internalisierung liegt. Westliche Unternehmen im Gegensatz sind besonders stark im Prozess der Externalisierung und Kombination (Nonaka und Takeuchi 1995:198).

Zweitens schreiben Nonaka, Umemoto und Senno, dass Wissensschaffung in östlichen (bzw. japanischen) und westlichen Unternehmen auf verschiedenen

Voraussetzungen aufbaut. Für japanische Unternehmen ist eine mehrdeutige Unternehmensintention charakteristisch. Notwendige Vielfalt ist vorhanden, autonomes Handeln beschränkt sich hauptsächlich auf die Gruppe und nicht auf den Einzelnen. Redundanz an Informationen sowie eine Überlappung von Aufgaben ist innerhalb japanischer Unternehmen ebenso typisch wie kreatives Chaos das häufig gezielt durch die Unternehmensleitung herbeigeführt wird. Westliche Unternehmen hingegen charakterisieren sich durch eine klar formulierte Unternehmensintention. Notwendige Vielfalt ist in westlichen Unternehmen ebenso wie in Japan vorhanden. Verglichen mit Japan ist allerdings die individuelle Autonomie der Mitarbeiter in westlichen Betrieben höher. Es herrscht üblicherweise eine geringe Überschneidung an Informationen und Aufgaben. Anders als in Japan werden in westlichen Betrieben Krisensituationen nicht gezielt durch die Unternehmensleitung herbeigeführt. (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:216).

Zusammengefasst ergeben sich laut der Theorie von Nonaka und Takeuchi folgende Unterschiede zwischen westlichen und östlichen, bzw. japanischen Unternehmen:

Östliche (bzw. japanische) Unternehmen	Westliche Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Stärke liegt in der Sozialisation und Internalisierung • Fokus liegt auf implizitem Wissen • Mehrdeutige Unternehmensintention • Notwendige Vielfalt vorhanden • Gruppenautonomie • Hohe Redundanz • Kreatives Chaos wird gezielt durch die Unternehmensleitung ausgelöst 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärke liegt in der Externalisierung und Kombination • Fokus liegt auf explizitem Wissen • Klar formulierte Unternehmensintention • Notwendige Vielfalt vorhanden • Individuelle Autonomie • Geringe Redundanz • Kreatives Chaos wird nicht gezielt durch die Unternehmensleitung ausgelöst

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Ost und West

An dieser Stelle werfen sich für mich allerdings mehrere Fragen auf:

Nonaka und Takeuchi beziehen sich in ihren diversen Publikationen durchgehend auf die „östliche“ und „westliche“ Sichtweise des Wissensbegriffs. Als Stellvertreter der östlichen Sichtweise nehmen die beiden Autoren hierbei Japan als Beispiel. Eine Definition welche Länder genau mit „Osten“ bzw. „Westen“ gemeint sind, fehlt allerdings. Selbst wenn mit „Osten“ nur ostasiatische Länder wie Japan, China, Taiwan und Nord- und Südkorea gemeint sind bezweifle ich, dass man im Bezug auf die „östliche Sichtweise“ alle ostasiatischen Länder vereinheitlichen kann. Japan wird als Vorzeigebispiel für die östliche Epistemologie herangezogen, wobei zwischen den

einzelnen ostasiatischen Ländern bekanntlich große kulturelle, soziale und auch historische Unterschiede bestehen. Das Selbe gilt im Gegenzug für die „westliche Sichtweise“. Die im Allgemeinen als „westlich“ bezeichneten Länder in Europa und Amerika weisen neben Gemeinsamkeiten auch ebenso große Unterschiede auf. Selbst innerhalb Europas ist es meiner Meinung nach nicht sinnvoll z.B. West- und Osteuropa verallgemeinernd als „den Westen“ zu bezeichnen.

Jelavic und Ogilvie schreiben hierzu, dass kulturelle Unterschiede in den verschiedensten Disziplinen traditionell nach „Ost“ und „West“ aufgeteilt werden, wobei allerdings nicht die Besonderheiten der einzelnen Länder berücksichtigt werden. In Europa beispielsweise wird nicht auf die fortlaufende Dynamik durch die EU-Erweiterung und Integrierung von zentral- und osteuropäischen Ländern Rücksicht genommen. Die Integrierung mehrerer Länder mit bspw. sozialistischem Hintergrund kann jedoch auch Einfluss auf die ursprünglichen EU-Mitgliedsländer haben und umgekehrt. Auch die asiatischen Länder kann man nicht als eine Einheit bezeichnen, da allein zwischen den Ländern Ostasiens große Unterschiede bestehen (Jelavic und Ogilvie 2010:52). Ich vermute auch, dass sich durch die immer größere globale Vernetzung eine Annäherung zwischen Ost und West ergeben haben könnte.

Ich stelle mir nun die Frage, wie schaut es speziell mit dem Wissensbegriff in Südkorea aus, dass wie Japan ein ostasiatisches Land ist? Wird auch in Südkorea implizites Wissen als wichtiger erachtet als explizites Wissen? Die gleiche Frage stellt sich bei Österreich. Laut der Theorie von Nonaka und Takeuchi sollte Österreich als westliches Land den Fokus auf explizites Wissen legen. An dieser Stelle knüpfen meine ersten beiden Fragestellungen an, mit deren Hilfe ich diese Unklarheiten überprüfen möchte. Die dritte Fragestellung beschäftigt sich mit den fünf Voraussetzungen des SECI-Modells, die laut Nonaka und Takeuchi ebenfalls unterschiedlich auf Ost und West aufgeteilt werden können.

1.4.Aufbau der Arbeit

Meine Arbeit unterteilt sich in zwei Hauptteile: einem theoretischen und einem empirischen Teil. Durch die Verbindung dieser beiden Elemente ergibt sich die Möglichkeit zu zwei unterschiedlichen, linearen Modellen wissenschaftlicher Vorgangsweise. Einerseits der Deduktion, in der vom Allgemeinen auf das Besondere geschlossen wird, und andererseits der Induktion, in der vom Besonderen auf das

Allgemeine geschlossen wird (Karmasin und Ribing 2011:91-92). In meiner Arbeit habe ich mich zu einer deduktiven Vorgangsweise entschlossen. Zuerst werde ich durch Literaturlauswertung den theoretischen Rahmen meiner Arbeit anhand des SECI-Modells erstellen um die relevanten Variablen des Modells zu identifizieren. Aufbauend auf diesen Variablen werde ich im empirischen Teil mit Hilfe von quantitativen und qualitativen Methoden meine Forschungsfragen beantworten. Nun möchte ich im Detail den Aufbau des theoretischen und des empirischen Teil vorstellen.

1.4.1. Theoretischer Teil

In Kapitel 2 meiner Arbeit werde ich zunächst die wichtigsten Definitionen, die für das weitere Verständnis meiner Arbeit wichtig sind, genauer erklären.

In Kapitel 3 werde ich das SECI-Modell, das den theoretischen Rahmen meiner Arbeit darstellt, im Detail vorstellen. Zur besseren Anschaulichkeit werde ich die wichtigsten Punkte und Charakteristiken des Modells auch in einer Übersicht darstellen. Diese Übersicht wird mir im empirischen Teil als Grundlage für meinen Fragebogen dienen. Am Schluss von Kapitel 3 führe ich Kritikpunkte bekannter Wissenschaftler an, die einige Bereiche des SECI-Modells in Frage stellen.

1.4.2. Empirischer Teil

In Kapitel 4 werde ich meine Forschungsmethoden vorstellen. Als quantitative Methode habe ich mich für die Ergebniserhebung in Form eines Fragebogens entschieden, diesen habe ich an New Venture Unternehmen in Japan, Südkorea und Österreich geschickt. Die Fragen für den Fragebogen wurden von mir anhand der Forschungsvariablen, die ich in Kapitel 3 identifiziert und in der Übersicht zusammengefasst habe, erstellt. Als qualitative Methode habe ich nicht-repräsentative Interviews mit Experten aus japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures geführt, um die Ergebnisse meines Fragebogens besser analysieren zu können.

In Kapitel 5 werde ich die Ergebnisse meines Fragebogens mit Hilfe von Diagrammen vorstellen und analysieren.

Zu Fragen, die durch den Fragebogen allein nicht eindeutig beantwortet und analysiert werden konnten, habe ich Interviews geführt um ein besseres Verständnis zu erhalten. In Kapitel 6 werde ich meine Fragen und Antworten zu den nicht-repräsentativen Experteninterviews vorstellen und analysieren.

In Kapitel 7 werde ich meine drei Forschungsfragen beantworten. Hierbei gehe ich in drei Schritten vor:

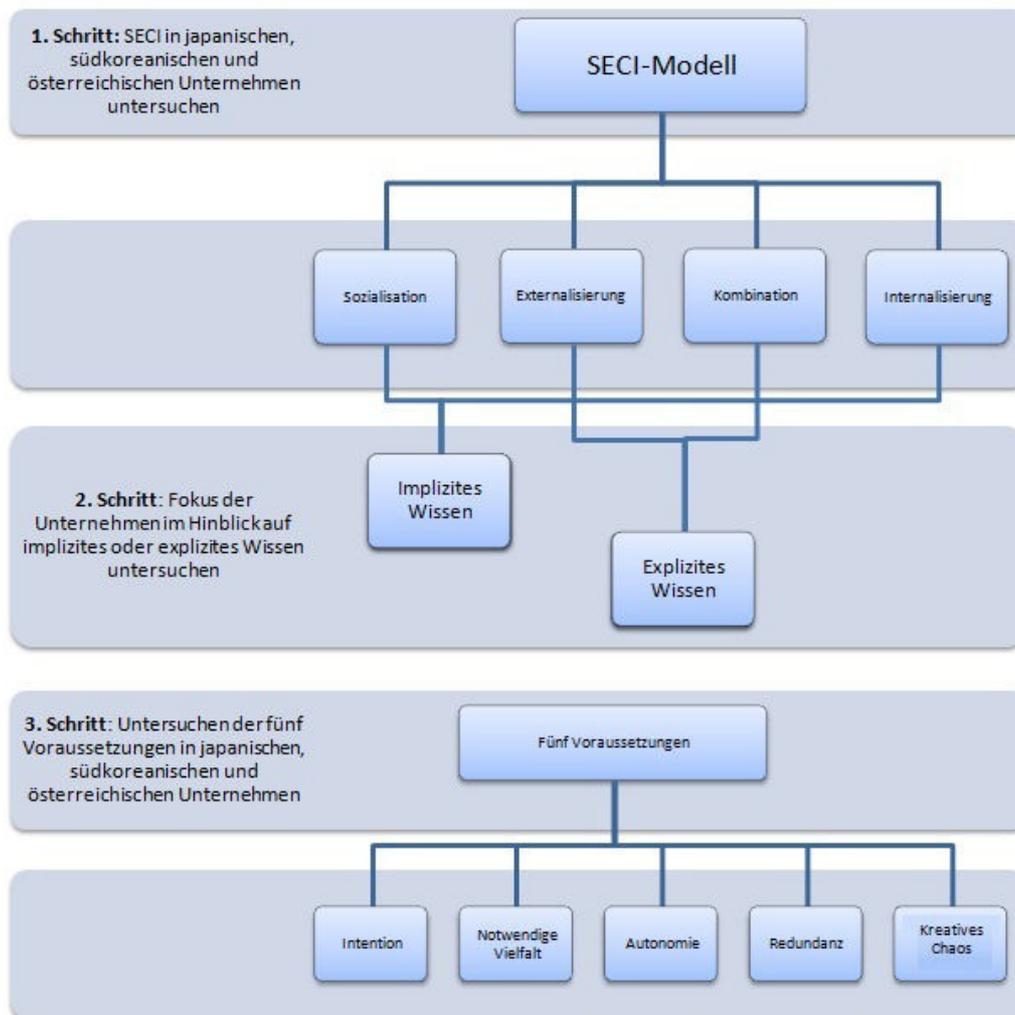


Abbildung 1: Forschungsmodell

Im ersten Schritt werde ich basierend auf dem SECI-Modell Aktivitäten, die die vier Phasen Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung repräsentieren, in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures untersuchen. Um meine erste Forschungsfrage beantworten zu können möchte ich herausfinden, welche der vier Stufen des SECI-Modells in New Ventures der jeweiligen Länder Verwendung findet. Dabei interessiert es mich auch, ob nur eine, mehrere oder sogar alle bzw. keine der Stufen zur Anwendung kommen. Aus dieser Erkenntnis kann ich im zweiten Schritt darauf schließen, auf welche Wissensart (implizites oder explizites Wissen) die Unternehmen eines jeweiligen Landes ihren Fokus legen, wodurch ich Fragestellung zwei beantworten kann. Überwiegen Aktivitäten der Stufe Sozialisation oder Internalisierung liegt der Fokus auf implizitem Wissen, da beide Stufen zum Ziel haben implizites Wissen zu produzieren. Überwiegen hingegen

Aktivitäten der Stufe Externalisierung oder Kombination, liegt der Fokus auf explizitem Wissen, da in beiden Stufen explizites Wissen entsteht. Falls das Ergebnis der ersten Fragestellung lautet, dass keine der vier Stufen des SECI-Modells zur Anwendung kommen, lässt sich daraus schließen dass weder implizites noch explizites Wissen in den Unternehmen entsprechend gefördert wird. Unabhängig von diesen Ergebnissen werde ich in Stufe drei untersuchen, ob und in welcher Häufigkeit die fünf Voraussetzungen des SECI-Modells (Intention, Notwendige Vielfalt, Autonomie, Redundanz, und kreatives Chaos) in japanischen, südkoreanischen und österreichischen Unternehmen gegeben sind. Daraus ergibt sich die Antwort auf die letzte meiner drei Fragestellungen.

2. Wissenserzeugung in Organisationen

2.1. Definitionen

2.1.1. Systemisches Wissensmanagement

Zuallererst möchte ich die Frage klären, was man genau unter systemischem Wissensmanagement, zu dem auch das SECI-Modell zählt, versteht und welche Ziele es verfolgt. Bei den grundlegenden Begriffserklärungen zu dem Gebiet des Wissensmanagements beziehe ich mich hauptsächlich auf die Definitionen nach Helmut Wilke, der in seinem Buch „Einführung in das systemische Wissensmanagement“ die Systemtheorie mit dem Wissensmanagement in Verbindung bringt. Der Grund, weshalb ich mich unter der Fülle von Abhandlungen zu dem Gebiet des Wissensmanagements für die Definitionen von Wilke entschieden habe, liegt darin, dass der Autor sich in seinem Werk mehrmals sowohl auf das SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi, als auch auf den Wissensbegriff nach Michael Polany bezieht und sich mit dem Zusammenspiel zwischen implizitem und explizitem Wissen beschäftigt. In Kapitel zwei werde ich auch die Frage klären, aus welchem Grund Organisationen überhaupt lernen.

Vereinfacht gesagt verfolgt systemisches Wissensmanagement das Ziel, Personen und Organisationen dazu zu befähigen die beiden Kernkompetenzen Lernfähigkeit und Innovationskompetenz zu entwickeln. Beide Kompetenzen erzeugen strategisch relevantes Wissen das Unternehmen wettbewerbliche Vorteile ermöglichen kann (Wilke 2011:62). Kommunikation stellt hierbei die Basis von Wissen und Wissensmanagement dar (Wilke 2011:63). Im Folgenden möchte ich genauer auf die einzelnen Bestandteile des Begriffs „systemisches Wissensmanagement“ eingehen.

Definition von „systemisch“

Das systemische Wissensmanagement handelt von Personen und Organisationen, wobei es immer um zwei Seiten geht: um das Wissen und Nichtwissen von Personen sowie um das Wissen und Nichtwissen von Organisationen. Erfolgreiches Wissensmanagement muss beide Seiten behandeln. Im systemischen Denken werden komplexe Zusammenhänge nicht in analytische Einzelteile zerlegt, sondern als Ganzes aufgefasst. Diese Vorgehensweise ist von Vorteil, da die besonderen Merkmale des Ganzen nur unter Berücksichtigung der Beziehungen, der Einflüsse und der Wechselwirkungen zwischen den Einzelteilen erkennbar werden. Eine bloße Summierung der Einzelteile würde die Charakteristiken des Ganzen nicht sichtbar werden lassen (Wilke 2011:21).

Auch ein soziales System, sei es eine Familie oder eine Organisation, ist mehr als eine Summe von Handlungen. Dies steht im Gegensatz zur Handlungstheorie, in der Handlungen zu Handlungskonstellationen summiert werden (Wilke 2011:22).

Definition von „Management“

Management umfasst nach Wilke drei Komponenten

- „Die Führung von Personen und
- die Optimierung von weiteren relevanten Ressourcen, um
- die Ziele von Organisationen zu erreichen“ (Wilke 2011:24).

In der heutigen Wissensgesellschaft ist es von großer Bedeutung, Menschen als Kompetenzträger von Wissen und spezifischer Expertise so zu führen, dass diese ihr Können bestmöglich in der Organisation entfalten können. In der Praxis zeigt sich hingegen oft, dass schlechte Führungsmodelle die Verwendung der Expertise der Mitarbeiter behindern anstatt fördern. Wissen wird gehütet und nicht innerhalb der Organisation ausgetauscht und kombiniert. Externes Wissen hingegen wird häufig abgelehnt (Wilke 2011:25). Eine der Hauptaufgaben des systemischen Wissensmanagements ist es sicherzustellen, dass das Zusammenspiel von formalen Kompetenzen von Vorgesetzten und Fachkompetenzen von Mitarbeitern gut funktioniert, sich gegenseitig fördert und nicht behindert (Wilke 2011:26). In einer Wissensgesellschaft spielen die traditionellen Faktoren Arbeit, Land und Kapital weiterhin eine wichtige Rolle, allerdings hat sich der Schwerpunkt verlagert und Wissen wird zum bedeutendsten Produktionsfaktor (Wilke 2011:27). Wilke schreibt, dass durch die Wissensgesellschaft eine grundlegende Veränderung stattgefunden hat, und Wissen von Wahrheit zur Ressource wird. „Wissen ist nun dadurch charakterisiert, dass es a) kontinuierlich revidiert, b) permanent als verbesserungsfähig angesehen, c) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und d) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, sodass mit dem Management der Ressource Wissen spezifische Risiken des Nichtwissens verbunden sind“ (Wilke 2011:28).

Die Ressource Wissen muss also ebenso wie die traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Land und Kapital gemanagt werden. Management ist prinzipiell darauf ausgerichtet, die vorhandenen Ressourcen in bester Weise einzusetzen um die spezifischen Ziele einer Organisation zu erreichen. Anders als in Sozialwissenschaften, in denen Organisationen eine Aggregation aus Personen darstellen die deshalb auch alle ihre eigenen Ziele verfolgen, besteht eine Organisation aus systemtheoretischer Perspektive aus Kommunikationen. Organisationen besitzen eine Eigenlogik und

generieren ihre eigenen Ziele. Im Extremfall kann es vorkommen dass diese Ziele von keinem Mitarbeiter der Organisation geteilt werden. Dennoch haben diese Ziele Gültigkeit. Auch die allgemeine Managementtheorie betont inzwischen die Notwendigkeit, dass eine Organisation um erfolgreich zu sein ihre Strategie auf die Ziele der Organisation als Gesamtheit ausrichtet (Wilke 2011:29-31).

Definition von „Wissen“ (Unterschied Daten – Information – Wissen)

Um zu verstehen was „Wissen“ ist, ist es am einfachsten sich darüber klar zu werden, was Wissen nicht ist. Wissen ist nicht gleichzusetzen mit bloßen Daten oder Information.

Peter Drucker schreibt

“Information is data endowed with relevance and purpose. Converting data into information thus requires knowledge. And knowledge, by definition, is specialized”
(Drucker 1998:5).

Wenn man von Wissen spricht, muss man demnach drei Stufen unterscheiden. Wilke fasst zusammen

- „Daten sind der Rohstoff für alles Wissen.
- Informationen sind systemspezifisch aufbereitete Daten und damit Zwischenprodukte des Wissens.
- Wissen ist die Veredelung von Informationen durch Praxis. Jedes Wissen setzt Praxis voraus.“ (Wilke 2011:37).

Daten allein besitzen keine Bedeutung. In einem Entscheidungsprozess werden Daten zwar mit einbezogen, da sie aber keine Interpretation oder Wertung liefern kann man an ihnen nicht erkennen was man am besten tun sollte. Daten sagen nichts über ihre eigene Wichtigkeit oder Unwichtigkeit aus, trotzdem sind sie für Organisationen von Bedeutung, da sie die Grundlage für Informationen darstellen. Zu viele Daten hingegen bergen die Gefahr, die wirklich Relevanten zu übersehen (Davenport und Prusak 2000:3).

Nach Peter Drucker sind **Informationen** “Daten die mit Relevanz und Zweck ausgestattet sind” (Drucker 1998:5). Im Gegensatz zu Daten besitzen Informationen Bedeutung, nach Druckers Definition in Form von „Relevanz und Zweck“. Davenport und Prusak beschreiben Information als eine Mitteilung, oft in Form von Dokumenten oder hörbarer oder sichtbarer Kommunikation. Mitteilungen haben einen Sender sowie einen Empfänger. Information soll eine Änderung in den Ansichten und den

Einstellungen des Empfängers bewirken. Daten werden zu Information, wenn der Ersteller der Daten ihnen Bedeutung und Aussage hinzufügt. Durch neue Informationstechnologien können Informationen in einer Organisation zwar leichter und schneller ausgetauscht werden, jedoch führen verbesserte Technologien allein nicht zwingend zu einem besseren Informationsaustausch (Davenport und Prusak 2000:3-5). Es wäre ein Fehler Information und Wissen gleichzusetzen und anzunehmen, dass Schwierigkeiten allein mit Hilfe von Informationstechnologien gelöst werden können (Brown und Duguid 1998:101).

Laut Davenport und Prusak ist **Wissen** eine Mischung aus Erfahrung, Werten und kontextueller Information. In Organisationen wird Wissen nicht nur schriftlich z.B. in Form von Dokumenten archiviert, sondern auch in die Routinen, die Prozesse und in die Praxis einer Organisation eingebaut. Es ist schwer, Wissen in Worte zu fassen. Wissen kommt von Information, Information wiederum hat ihren Ursprung in Daten. Information wird nur durch menschliches Zutun zu Wissen (Davenport und Prusak 2000:5-6). Wissen ist für eine Organisation von Vorteil da im Gegensatz zu materiellen Ressourcen, die sich durch ihre Verwendung verringern, sich Wissen laufend weiter ausbaut. Aus Ideen entstehen wieder neue Ideen. Wissen das geteilt wird bleibt beim Geber und bereichert den Nehmer (Davenport und Prusak 2000:17).

Zusammengefasst: Daten sind objektive Fakten, die ohne Wertung und Kontext präsentiert werden. Wenn Daten ausgewertet, analysiert und in Kontext gesetzt werden, werden sie zu Informationen. Informationen sind also Daten mit Relevanz und Zweck. Information kann sich zu Wissen weiterentwickeln wenn sie dazu verwendet wird, Vergleiche anzustellen, Verbindungen herzustellen, Konsequenzen abzuschätzen und sie im Dialog verwendet wird. Wissen ist demnach Information verbunden mit Beurteilung, Erfahrung, Intuition und Werten (Empson, 1999:8-10).

Wissen im SECI-Modell wird von Nonaka und Takeuchi als eine „mit Erklärung verbundene, richtige Vorstellung“ (engl: *justified true belief*) verstanden (Nonaka und Takeuchi 1995:58). Im Gegensatz zur westlichen Epistemologie, bei der „Richtigkeit“ das Hauptattribut von Wissen darstellt, liegt der Fokus im SECI-Modell auf der „erklärten Vorstellung“. Für Nonaka und Takeuchi ist die Richtigkeit bzw. der Wahrheitscharakter des Wissens statisch und bezieht die dynamische und menschliche Komponente von Wissen nicht mit ein. Nach ihrer Auffassung ist Wissen jedoch dynamisch, da es durch soziale Interaktion zwischen Individuen und Organisationen geschaffen wird. Die beiden Autoren fassen Wissen als „dynamischen menschlichen Prozess zur Erklärung persönlicher Vorstellung über die ‚Wahrheit‘“ (engl: *a dynamic human process of justifying personal belief toward the 'truth'*) auf (Nonaka und

Takeuchi 1995:58). Wissen ist rational, da Wahrheit, Schönheit und Güte im Auge des Betrachters liegen (Nonaka, Toyama und Konno 2000:7). Während in der westlichen Epistemologie Wissen hauptsächlich als explizit angesehen wird, wird im SECI-Modell betont, dass für den Wissensbildungsprozess sowohl implizites als auch explizites Wissen benötigt wird (Nonaka, Toyama und Konno 2000:8). Nonaka und Takeuchi verwenden für ihre Theorie die Definition von implizitem und explizitem Wissen nach Polanyi, auf die ich im Folgenden näher eingehen werde.

2.1.2. Implizites und Explizites Wissen

Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen erfolgte erstmals durch den ungarisch-britischen Chemiker und Philosophen Michael Polanyi (1891-1976). In seinem Buch *The Tacit Dimension* aus dem Jahr 1966 stellt er seine Auffassung zu dem Begriff des impliziten Wissens erstmals vor. Auch Nonaka und Takeuchi haben für ihr SECI-Modell zur Wissensschaffung in Unternehmen die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen entdeckt. Doch was genau verbirgt sich hinter diesen beiden Begriffen?

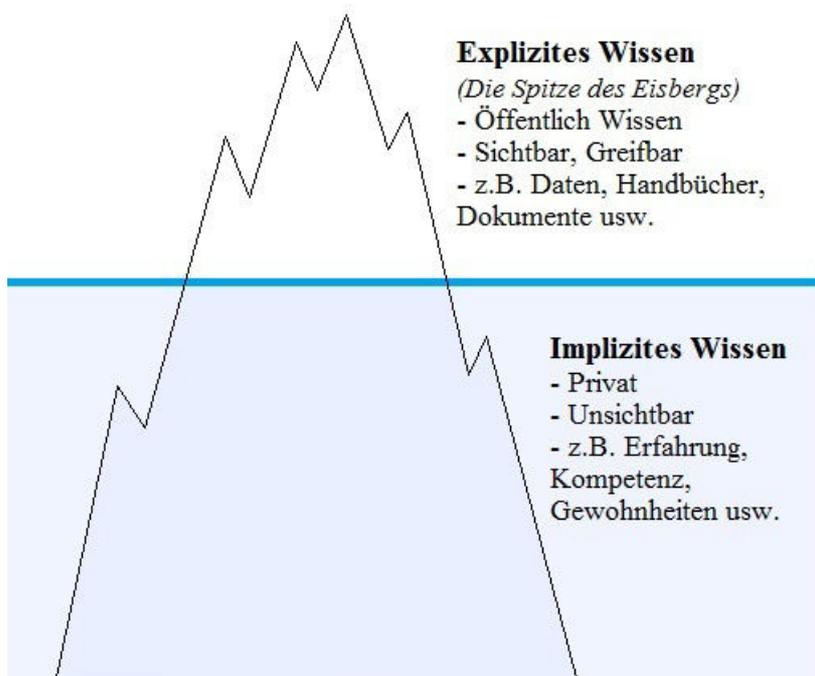


Abbildung 2: Eisberg-Modell

Explizites Wissen

Wenn man sich Wissen wie einen Eisberg vorstellt, würde explizites Wissen den sichtbaren Teil des Eisberges, sozusagen die Spitze darstellen (Nonaka, Reinmoeller und Senoo 1998:675). Explizites Wissen kann mit Sprache ausgedrückt werden und in Form von Daten, Dokumenten, wissenschaftlichen Formeln, Handbüchern usw. leicht weiterverbreitet werden (Nonaka, Toyama und Konno 2000:7). Für Unternehmen ist es nicht schwer explizites Wissen anzuhäufen und zu verwenden, da es durch Kunden und Anbieter leicht in Worten ausgedrückt und kommuniziert werden kann. Der Nachteil ist jedoch, dass es oft öffentliches Wissen und somit leicht für jedermann zugänglich ist, in dem Fall auch für Konkurrenten. Explizites Wissen kann demnach keine Basis für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens darstellen (Nonaka, Reinmoeller und Senoo 1998:675).

Implizites Wissen

Der Großteil des Eisbergs ist jedoch unsichtbar. Bei diesem unsichtbaren Teil handelt es sich um implizites, also um privates und nicht greifbares Wissen (Nonaka, Reinmoeller und Senoo 1998:675). Polanyi schreibt: „*We can know more than we can tell*“ (Polanyi 1966a:4). Wir wissen mehr als wir mit Worten ausdrücken können, doch was bedeutet das? Polanyi führt ein einfaches Beispiel an. Eine Person die die Fähigkeit besitzt Fahrrad zu fahren, ist nicht gleichzeitig auch in der Lage zu erklären wie sie es schafft ihre Balance auf dem Fahrrad zu halten. Es kann sein, dass diese Person nicht die geringste oder nur eine unvollständige Idee davon hat auf welche Art ihr dies gelingt, und doch ist es ihr möglich weiterzufahren (Polanyi 1966b:4).

„It cannot be said that I know how to bicycle or swim and not know how to coordinate the complex pattern of muscular acts by which I do my cycling or swimming. It follows that I know how to carry out these performances as a whole and that I also know how to carry out the elementary acts which constitute them, but that, though I know these acts, I cannot tell what they are” (Polanyi 1962:601).

Polanyi argumentiert, dass es wichtige Bereiche gibt in denen explizites Wissen alleine ineffizient ist und es unmöglich ist allein anhand einer expliziten Erklärung die Fähigkeit des Radfahrens zu erlernen (Polanyi 1966b:6).

„To compensate for a given angle of imbalance a , we must take a curve on the side of the imbalance, of which the radius (r) should be proportionate to the square of the

velocity (v) over the imbalance: $r \sim v^2/a$. Such knowledge is ineffectual, unless known tacitly” (Polanyi 1966b:6-7).

Lange Zeit wurde die Bedeutung von implizitem Wissen unterschätzt, dabei zeigt Polany, dass explizites Wissen dieses nicht ersetzen kann. Laut Polany ist es kontraproduktiv Wissen z.B. durch Sprache soweit zu formalisieren, dass jegliches implizite Wissen ausgeschlossen wird (Polany 1966a:21). Als weiteres Beispiel nennt er eine mathematische Theorie. Diese kann nur basierend auf bereits vorhandenem implizitem Wissen erstellt werden (Polany 1966a:21). Polany bezieht sich auch auf das berühmte philosophische Werk „Menon“ von Platon. Menon zeigt deutlich, dass wenn alles Wissen explizit wäre, zum Beispiel indem es eindeutig beschreibbar und mit Worten erklärbar wäre, es gar keine Problemstellungen und somit auch keine neuen Erkenntnisse gäbe. Da Probleme jedoch durchaus existieren und immer wieder neue Erkenntnisse durch die Lösung dieser Probleme gewonnen werden können, bedeutet dies auch, dass wir wichtige Dinge wissen die wir mit Worten nicht ausdrücken können (Polany 1966a:22). Das implizite Wissen, das im Menon Paradoxon verwendet wird, besteht aus der Andeutung von etwas Verborgenen, dass erst entdeckt werden muss (Polany 1966a:22-23).

Auch in Organisationen ist explizites Wissen alleine nicht ausreichend. Um privates Wissen von Mitarbeitern zu nutzen zielen Organisationen darauf ab dessen Besitzer ausfindig zu machen, den Suchenden an diese Person zu verweisen und beide Seiten darin zu bestärken miteinander zu interagieren (Davenport und Prusak 2000:71). Es ist also grundlegend zu wissen, wo man nach dem benötigten Wissen suchen muss (Davenport und Prusak 2000:70). Nach Polany kann implizites Wissen, zum Beispiel von einer Fähigkeit, von einer Person auf eine andere übertragen werden. Der Wissende führt die verinnerlichte Fähigkeit aus, der Zusehende versucht die Fähigkeit durch Beobachten und Nachahmen zu verinnerlichen (Polany 1966a:30). Beobachter von implizitem Wissen können dieses Wissen oft basierend auf ihren Beobachtungen artikulieren, wohingegen die Besitzer des impliziten Wissens dieses nicht auszudrücken imstande sind. Im wirtschaftlichen Kontext ist es, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, nötig, dass implizites Wissen gemeinschaftlich artikuliert und von Unternehmen sowie von deren Partnern verwendet wird (Nonaka, Reinmoeller und Senoo 1998:675). Die große Bedeutung von privatem Wissen wurde von Unternehmen lange Zeit ignoriert, da es nicht zugänglich gemacht werden konnte. Modernes Wissensmanagement allerdings betont die Bedeutung von beiden Wissensarten. Es

konzentriert sich vor allem auf die notwendigen Voraussetzungen um implizites Wissen zugänglich zu machen und in einer Organisation zu implementieren (Nonaka, Reinmoeller und Senoo 1998:675).

2.2. Warum lernen Organisationen?

Nun stellt sich nach Beendigung der wichtigsten Definitionen, die für das Verständnis dieser Arbeit essentiell waren, die grundlegende Frage: Warum lernen Organisationen?

Organisationen lernen, da ihnen Wissen zu entscheidenden Vorteilen gegenüber ihrer Konkurrenz verhelfen kann, zum Beispiel im Bereich von Entwicklung und Produktion (Davenport und Prusak 2000:6). Heute wird Wissen als ein wichtiger Produktionsfaktor anerkannt, in den es sich ebenso zu investieren lohnt wie in materielle Anlagen (Davenport und Prusak 2000:12). Um erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen heutzutage vor allem durch Qualität, Service und Innovationen auszeichnen (Davenport und Prusak 2000:13). Auch das Umfeld von Unternehmen wird immer komplexer und dynamischer. Relevante Märkte, Technologien und Informationen werden mehr, verändern sich mit immer größerer Geschwindigkeit und beeinflussen sich gegenseitig (Dich 2005:300). An diesem Punkt gewinnt Wissen als Wettbewerbsfaktor an Bedeutung. Wie bereits angeführt, vermehrt sich Wissen im Gegensatz zu anderen Ressourcen durch seinen Gebrauch. Vor allem aber kann Wissen auch besondere Charakteristiken eines Unternehmens bzw. seiner Produkte begründen (Fried und Baitsch 2000:33).

Vor diesem Hintergrund versuchen Unternehmen sich daher vermehrt anhand ihres organisationalen Wissens zu differenzieren (Davenport und Prusak 2000:13). Individuelles Lernen ist für den Lernprozess von Organisationen von Bedeutung, da Organisationen zwar unabhängig von einzelnen, aber nicht von allen Individuen die in einem Unternehmen beschäftigt sind, lernen können (Kim 1993:2). Die Mitarbeiter einer Organisation üben demnach einen entscheidenden Einfluss auf das organisationale Lernen ein, da Organisationen schlussendlich aus Menschen bestehen die sich gegenseitig mit ihren Werten und ihren Überzeugungen auch in ihren Handlungen beeinflussen. Die Geschichte eines Unternehmens, die durch Handlungen und Worte von Personen entstanden ist, drückt gleichzeitig auch deren organisationale Werte aus (Davenport und Prusak 2000:12). Die Fähigkeit von Wissen zu organisieren, zu selektieren, zu lernen und zu beurteilen kommt möglicherweise stärker von Werten und

Überzeugungen als von Information und Logik (Davenport und Prusak 2000:12). Des Weiteren sind Mitglieder einer Organisation, bewusst oder unbewusst, immer auf der Suche nach Wissen, da sie erwarten, dass es Ihnen bei Ihrer Arbeit zum Erfolg verhelfen wird (Davenport und Prusak 2000:25). Es lässt sich festhalten, dass eine Organisation durch ihre einzelnen Mitglieder lernt und durch deren Lernen direkt oder indirekt beeinflusst wird (Kim 1993:7). Doch wo liegt die Grenze zwischen individuellem und organisationalem Lernen? Argyris und Schön halten dieses Problem schon 1978 fest:

„There is something paradoxical here. Organizations are not merely collections of individuals, yet there are no organizations without such collections. Similarly, organizational learning is not merely individual learning, yet organizations learn through the experience and actions of individuals. What, then, are we to make of organizational learning? What is an organization that it may learn?“ (Argyris und Schön 1978:9-10).

Gerade im Anfangsstadium, solange eine Organisation noch aus einer kleinen Gruppe von Personen besteht, lernt diese oft synonym mit ihren Mitgliedern mit. Im Laufe der Zeit, wenn die Organisation und ihre Personenanzahl wachsen, kann eine Unterscheidung zwischen individuellem und organisationalem Lernen festgesetzt werden (Kim 1993:6). Ob bewusst oder unbewusst – genau wie Personen lernen auch Organisationen laufend dazu. Wichtig ist hierbei allerdings *wie* und *was* sie lernen. Ein erfolgreicher Lernprozess wird nur dann ermöglicht, wenn Organisationen einerseits das Lernen lernen und andererseits eine klare Vorstellung davon besitzen was sie vorrangig lernen möchten (Wilke 2011:70-71).

„Organisationales Lernen bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, sich mit ihrer Umwelt angemessen zu verändern. [...] Von organisationalem Lernen kann dann gesprochen werden, wenn dieser Lernprozess *absichtsvoll* und in antizipierter Richtung verläuft, er schließt Veränderungen, die lediglich von außen oder zufällig angestoßen werden, aus“ (Dick 2005:299).

Unkontrolliertes, organisationales Lernen hingegen kann Risiken bergen. Bisher von den Mitgliedern als selbstverständlich akzeptierte Rollen, Strukturen und Funktionen können in Frage gestellt werden, wodurch das Selbstbild eines Unternehmens gestört werden kann. Während Unternehmen im Allgemeinen dazu tendieren, Unsicherheiten durch die Etablierung organisationaler Routinen zu vermeiden, kann organisationales Lernen zu eben diesen Unsicherheiten führen (Fried und Baitsch 2000:34-35).

An dieser Stelle tritt Wissensmanagement ins Spiel. Im Vergleich zu unkontrolliertem Lernen ist ein gut durchdachtes Wissensmanagement weniger bedrohlich für ein Unternehmen. Durch den geplanten Einsatz von Wissensmanagement ist der Lernprozess kontrollierbar: die Mitglieder eines Unternehmens haben einen Auftrag zu erfüllen dessen Ergebnis sich auch überprüfen lässt; das Produkt sowie seine Grenzen sind vorhersehbar, auch Erfolg und Misserfolg werden kalkulierbar (Fried und Baitsch 2000:43).

3. Das SECI-Modell

Mit Wissensmanagement ist oft bloßes Informationsmanagement gemeint. In der westlichen Management Theorie wurde eine Organisation lange Zeit als eine Maschine angesehen, die Information von ihrem Umfeld verarbeitet und weiterleitet um auf diese Weise ein Problem zu lösen. Allerdings erschafft eine Organisation selbst ebenfalls Wissen. Sie definiert Probleme, die sie mit Hilfe von verschiedenen Ansätzen zu lösen versucht. Durch diesen Prozess der Problemlösung wird neues Wissen erzeugt (Nonaka, Toyama und Konno 2000:6). Nonaka und Takeuchi haben ein Modell geschaffen, bei dem neues Wissen durch den kontinuierlichen Austausch zwischen implizitem und explizitem Wissen erschaffen wird. Die vier aufeinanderfolgenden Prozesse Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung heben Wissen innerhalb einer Organisation spiralförmig von einzelnen Personen auf höhere Organisationsstufen wie z.B. Personengruppen. Wissen wird hierbei als ein zweidimensionales Phänomen angesehen. Es kann grundsätzlich zwar nur von Individuen erzeugt aber mit Hilfe des SECI-Modells erweitert und für eine Organisation verfügbar gemacht werden. An dieser Stelle möchte ich im dritten Punkt meiner Arbeit die theoretische Komponente des SECI-Modells von Nonaka und Takeuchi im Detail erklären.

Beginnen werde ich mit den „**zwei Dimensionen**“ des Modells. In der epistemologischen Dimension wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden. Die ontologische Dimension untersucht die Level der Einheiten die im Wissensbildungsprozess beteiligt sind (Individuum, Gruppe, Organisation, Interorganisation). Fortsetzen werde ich mit einer genauen Erklärung der **vier Stufen des SECI-Modells** (Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung). Diese werden im Wissensbildungsprozess wie in einer Spirale durchlaufen: der SECI-Wissensspirale. Zum besseren Verständnis werde ich jeweils ein Fallbeispiel von Nonaka und Takeuchi, anhand dessen sie ihre Theorie veranschaulichen, für die vier einzelnen Stufen angeben. Anschließend werde ich die **fünf Voraussetzungen** die den Wissensbildungsprozess des SECI-Modells ermöglichen, genauer erklären. Im Anschluss werde ich die wichtigsten Punkte des SECI-Modells nochmals in einer **selbsterstellten Übersicht** darstellen. Abschließen möchte ich Punkt drei meiner Arbeit mit einigen Anmerkungen von Experten des Wissensmanagements, die das SECI-Modell nicht gänzlich ohne **Kritik** sehen.

3.1. Die zwei Dimensionen des SECI-Modells

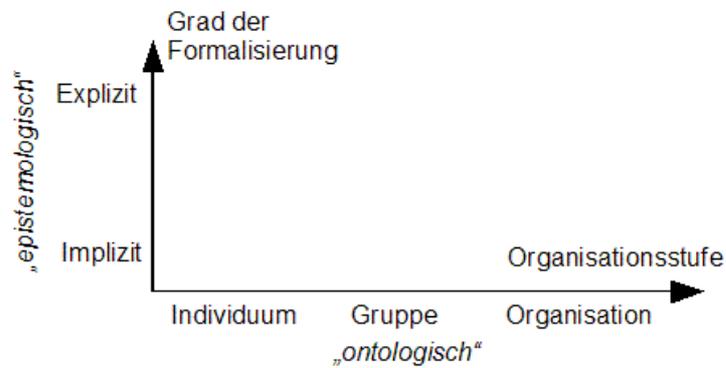


Abbildung 3.1.: Die epistemologische und ontologische Dimension (Nonaka und Takeuchi 2005:57).

3.1.1. Epistemologische Dimension

In der epistemologischen Dimension wird die Definition von Polanyi aufgegriffen und eine Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen vorgenommen. Dies stellt ein zentrales Element des SECI-Modells dar. Während Polanyi beide Wissensarten in einem philosophischen Kontext darlegt, wenden Nonaka und Takeuchi seine Definition praktisch an. Dabei heben sie technische und kognitive Elemente von implizitem Wissen hervor. **Technische Elemente** umfassen Fähigkeiten und konkretes Know-how. **Kognitive Elemente** beinhalten „mentale Modelle“ (Johnson-Laird 1983 zit.nach Nonaka und Takeuchi 1995:60) wie Paradigmen, Vorstellungen und Überzeugungen mit denen Menschen ihre Welt wahrnehmen und definieren. Kognitive Elemente des impliziten Wissens befassen sich mit Vorstellungen was in der Realität ‚ist‘ und was in der Zukunft ‚sein sollte‘. Laut Nonaka und Takeuchi stellt die „Artikulation von mentalen Modellen in einer Art Mobilisierungsprozess einen zentralen Faktor in der Schaffung von neuem Wissen“ dar (Nonaka und Takeuchi 1995:60).

Doch wovon genau ist die Rede, wenn man von mentalen Modellen spricht? Die beiden Autoren verwenden in ihrer Theorie häufig den Begriff der mentalen Modelle, jedoch fehlt eine genaue Definition der Bedeutung im organisationalen Kontext. Nur die wenigsten wissenschaftlichen Abhandlungen die diesen Begriff verwenden, liefern auch eine genaue Definition seiner Bedeutung (Levine und Moreland 2005:233). Georgia Chao und ihre Kollegen haben sechs Dimensionen herausgearbeitet, die mentale Modelle im organisationalen Rahmen näher definieren: Arbeitskenntnis (beinhaltet die

Leistung bei der Erfüllung von bestimmten Aufgaben eines Berufs), Politik (die Kenntnis über formale und informelle Beziehungen und Machtverhältnisse in einer Organisation), Sprache (Kenntnis über technische Fachwörter sowie umgangssprachliche Ausdrücke die in einer Organisation verwendet werden), Personen (Aufbau von zufriedenstellenden Arbeitsbeziehungen unter den Mitarbeitern), organisationale Ziele und Werte (Akzeptieren von Rahmenbedingungen der organisationalen Aktivitäten) und Geschichte (Kenntnisse über Traditionen, Gebräuche und Rituale einer Organisation) (Chao, Leary-Kelly, Wolf, Klein und Gardner 1994:731-732).

1.1.2. Ontologische Dimension

Die zweite Dimension ist die Ontologische Dimension. In dieser lassen sich verschiedene Organisationsstufen unterscheiden, in denen von Individuen erschaffenes Wissen umgewandelt und implementiert wird. Die Grundlage bildet der einzelne Mensch, da eine Organisation ohne ihn nicht in der Lage ist neues Wissen zu erschaffen (Nonaka und Takeuchi 1995:59). Dafür ist es allerdings auch nötig, dass das Unternehmen kreative Mitarbeiter unterstützt und ein geeignetes Umfeld schafft (Nonaka 1994:17). Organisationale Wissenserzeugung wird von Nonaka und Takeuchi als ein Prozess verstanden, der das Wissen, das von Individuen erzeugt wurde, organisational verbreitet und in das Unternehmens integriert (Nonaka und Takeuchi 1995:59).

3.2. Die vier Stufen des SECI-Modells

Nonaka und Takeuchi schreiben, dass man in Japan die Bedeutung von implizitem und im Westen die Bedeutung von explizitem Wissen hervorhebt. In ihrer Theorie sind jedoch beide Arten komplementär und interagieren miteinander (Nonaka und Takeuchi 1995:61). Durch einen Prozess der Interaktion zwischen implizit und explizit wird neues Wissen generiert (Nonaka, Toyama und Konno:11). Diesen Prozess nennen sie die „Vier Stufen der Wissensumwandlung“ (engl: *four modes of knowlegde conversion*) (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:205).

Die vier Stufen der Wissensumwandlung

- Sozialisation (eng.: *socialization*): implizit → implizit
- Externalisierung (eng.: *externalisation*): implizit → explizit
- Kombination (eng.: *combination*): explizit → explizit
- Internalisierung (eng.: *internalisation*): explizit → implizit

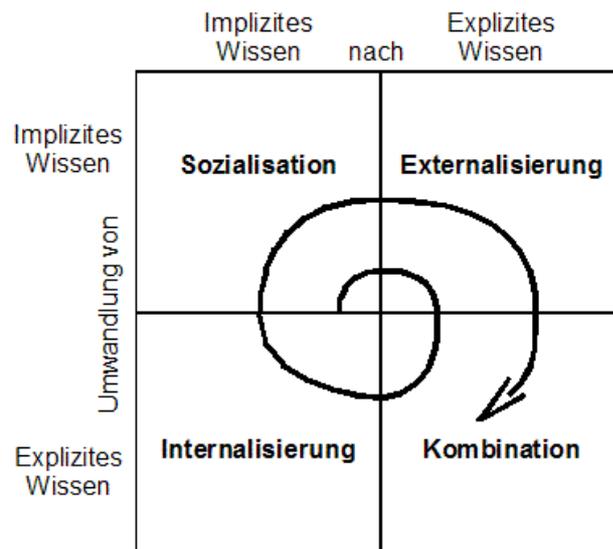


Abbildung 3.2.: Die vier Stufen der Wissensumwandlung (Nonaka und Takeuchi 1995:62).

Im Folgenden werde ich die vier Abschnitte Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung im Detail erklären. Zuerst werde ich das Ziel der jeweiligen Stufe und deren Bedeutung für eine Organisation anführen. Im Anschluss werde ich die Charakteristiken bzw. Umsetzungsmöglichkeiten der jeweiligen Stufe des SECI-Modells beschreiben, die ich anhand einer intensiven Literaturrecherche erarbeitet habe. Zum besseren Verständnis führe ich zu jeder der vier Stufen ein kurzes Fallbeispiel an. Unter Punkt 3.7. werde ich die Ergebnisse dann in einer Übersicht zusammenfassen. Diese Übersicht wird mir im empirischen Teil als Grundlage zur Erarbeitung meines Fragebogens dienen.

3.2.1. Sozialisation (implizit → implizit)

Ziel: Die erste Phase der SECI-Wissensspirale beginnt mit dem Prozess der Sozialisation. In dieser Phase geht es um die Übertragung von implizitem Wissen zwischen zwei Individuen, um auf diese Weise gemeinsame mentale Modelle sowie

technische Fertigkeiten auszutauschen. Dieser Erfahrungsaustausch findet zwischen einzelnen Personen statt und kann auch gänzlich ohne Sprache erfolgen (Nonaka und Takeuchi 1005:63)

Organisationale Bedeutung: Die Übertragung von implizitem Wissen zwischen Mitarbeitern ist für eine Organisation von großer Bedeutung. Wenn man sich vorstellt dass eine Firma nur Zugriff zu Wissen hätte, wenn dessen Besitzer Zeit hat es zu teilen, oder gar das Wissen verliert sobald besagte Person die Firma verlässt, stellt dies eine große Bedrohung für eine Firma dar (Davenport und Prusak 2000:81). Auch Nonaka, Umemoto und Senoo schreiben, dass Unternehmen durch den Verlust eines Mitarbeiters, der im Besitz von wertvollem implizitem Wissen ist, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil einbüßen können (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:217).

Umsetzung im Unternehmen:

1.) Eine Möglichkeit um dieser Bedrohung zu entgehen besteht darin, so viel implizites Wissen wie möglich durch Betreuung oder Ausbildung auf eine andere Person zu übertragen, damit es nicht vollständig in einer einzelnen Person konzentriert ist. Sozialisation findet deshalb besonders häufig in Form einer typischen Lehrausbildung statt, in der ein Lehrmeister sein Fachkönnen auf seinen Lehrling überträgt. Dies trifft vor allem auf die technischen Elemente zu. Lehrlinge eignen sich die Fertigkeiten ihres Meisters durch Beobachtung, Imitation und Übung an, anstatt durch bloßes Lesen von Anleitungen oder Fachbüchern (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:205-206). Für einen erfolgreichen Sozialisationsprozess ist es deshalb wichtig, dass ein Unternehmensumfeld geschaffen wird in dem Mitarbeiter in einem Lehrmeister-Lehrlingsverhältnis implizites Wissen austauschen können (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11).

Payne und Huffman bestätigen, dass die Betreuung eines Mitarbeiters durch ein erfahrenes Mitglied der Organisation wichtig für dessen Sozialisation sein kann. Dabei sprechen sie auch die kognitiven Elemente an, bei dem sich eine Person die Einstellung, das richtige Benehmen und das Wissen aneignet das nötig ist um als Mitglied in einem Unternehmen teilzunehmen. Durch den Sozialisationsprozess werden auch die Werte und Ziele der Organisation übernommen. Eine solche Betreuung kann vom Eintritt eines Mitglieds in eine Organisation bis hin zu seinem Austritt erfolgen und somit dessen gesamte Karriere umspannen (Payne und Huffman 2005:158). Davenport und Prusak sind ebenfalls überzeugt, dass sich die Betreuung von Mitarbeitern durch erfahrenes Personal positiv auf den Sozialisationsprozess auswirkt. Unternehmen verpflichten deshalb häufig älteres, erfahrenes Personal damit, ihre Fertigkeiten an junge Mitarbeiter weiterzugeben und diese zu betreuen (Davenport und Prusak:95). Als

Beispiel nennen sie japanische Stahlfirmen, bei denen eine persönliche Bindung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern bewusst und gezielt herbeigeführt wird, um so dass Wissen von der erfahreneren Belegschaft an die nächste Generation weiterzugeben (Davenport und Prusak 2000:96).

2.) Sozialisation kann jedoch auch außerhalb der formalen Mauern einer Organisation erfolgen. Informelle Treffen außerhalb des Arbeitsplatzes helfen dabei gegenseitiges Vertrauen, mentale Modelle und unterschiedliche Ansichten zu formen und auszutauschen, was den kognitiven Aspekt des impliziten Wissens betrifft (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:206). Auch die aktive Teilnahme an informellen Treffen außerhalb der Firma mit Experten und Konkurrenten kann für den Wissensaustausch förderlich sein (Nonaka, Toyama und Konno 2000:10). Ein Beispiel hierfür wären „Brainstorming Camps“, informelle Treffen die das Ziel haben Lösungen für aktuelle Projektprobleme zu finden (Nonaka und Takeuchi 1995:63). Besonders in Japan ist es verbreitet nach der Arbeit mit den Arbeitskollegen etwas trinken zu gehen um sich abseits der formalen Grenzen einer Firma zu unterhalten und Meinungen auszutauschen, was wiederum zu gegenseitigem Vertrauen führen kann (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:206).

Martín-de-Castro und seine Kollegen führen ebenfalls an, dass informelle Aktivitäten außerhalb des Arbeitsplatzes den Sozialisationsprozess unterstützen. Durch diese entstehen soziale Netzwerke die Gruppen und Individuen miteinander verbinden und Informations- und Wissenssuche auslösen. Solche Aktivitäten unterstützen Sozialisation positiv, da informelle und persönliche Beziehungen zu Vertrauen und Freundschaft führen können. Dadurch kann die Bildung eines Wissensnetzwerks gefördert werden (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:228). Auch Davenport und Prusak schreiben, dass besonders Japaner nach der regulären Arbeit viel Zeit bei informellen Aktivitäten, wie z.B. gemeinsamen Abendessen, miteinander verbringen um gegenseitiges Vertrauen herzustellen, Meinungen auszutauschen usw. Diese Art der informellen Treffen ist ein Teil der japanischen Unternehmenskultur (Davenport und Prusak 2000:92).

3.) Das Sammeln von Information an Produktions- und Verkaufsstätten und der Austausch von Erfahrungen mit Lieferanten, Kunden und Konkurrenten wirken sich ebenfalls positiv auf den Sozialisationsprozess aus. (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11).

Auch Salmador und Bueno zeigen in ihrer Studie, dass sich für Unternehmen die Zusammenarbeit mit Kunden positiv auf den Sozialisationsprozess auswirkt. (Salmador und Bueno 2007:375). Durch Beteiligung an Gemeinschaftsprojekten mit Kunden, mit

Lieferanten, mit Unternehmen derselben oder einer anderen Branche besteht die Möglichkeit dass deren implizites Wissen auf Mitarbeiter des eigenen Unternehmens übergeht (Salmador und Bueno 2007:376).

4.) Die Errichtung von „Talk Rooms“ oder Räumen, in denen sich Mitarbeiter in informeller Atmosphäre miteinander unterhalten können, beispielsweise bei einer Tasse Tee oder Kaffee, stellt ebenfalls eine gute Möglichkeit dar. Solche Räume existieren unter anderem in dem japanischen Pharmazieunternehmen Dai-Ichi. Von Mitarbeitern des Unternehmens wird erwartet, sich täglich rund 20 Minuten in einem dieser „Talk Rooms“ einzufinden um in entspannter Atmosphäre zu plaudern. Die Hoffnung ist hierbei, dass solche informellen Gespräche auch die Arbeit zum Thema haben. Dadurch besteht für das Unternehmen die Chance, dass wertvolle neue Erkenntnisse ausgetauscht werden und neue Ideen entstehen (Davenport und Prusak 2000:92). Auch Schulze und Hoegl schreiben anhand empirischer Resultate, dass informelle persönliche Treffen unter Mitarbeitern am Arbeitsplatz, wie zum Beispiel gemeinsame Mittags- oder Kaffeepausen, den Sozialisationsprozess fördern (Schulze und Hoegl 2008:1748).

Fallbeispiel von Nonaka und Takeuchi für die erste Stufe des SECI-Modells:

Als bekanntestes Beispiel für erfolgreiche Sozialisation geben Nonaka und Takeuchi die Entwicklung einer elektronischen Brotbackmaschine durch die „Matsushita Electric Industrial Company“ Ende der 1980er an. Im Zentrum stand zu Beginn die Frage, auf welche Art und Weise man Teig richtig kneten müsste um geschmacklich gutes Brot zu erhalten und wie sich dieser Vorgang für eine Brotbackmaschine automatisieren ließe. Mehrere Techniker die an der Entwicklung dieser Brotbackmaschine arbeiteten wurden daraufhin zu einem Meisterbäcker geschickt, um seine Fähigkeit des richtigen Teigknetens durch Beobachtung, Imitation und Übung auf sich selbst zu übertragen. Durch Beobachtung, Nachahmung und Übung ging das implizite Wissen des Meisterbäckers auf die Techniker über. Diese nutzten ihre neu erworbene Fertigkeit des richtigen Knetvorgang um ihn erfolgreich an ihrer neuen Entwicklung anzuwenden (Nonaka und Takeuchi 2005:63-64).

3.2.2. Externalisierung (implizit → explizit)

Ziel: Die zweite Phase des SECI-Prozesses leitet die Phase der Externalisierung ein, in der implizites in explizites Wissen umgewandelt und somit anderen Personen

zugänglich gemacht werden soll. Im SECI-Modell wird Externalisierung als Schlüssel zur Erschaffung neuen Wissens angesehen (Nonaka und Takeuchi 1995:66).

Organisationale Bedeutung: Für den Erfolg einer Firma kann der Prozess der Externalisierung essentiell sein. Komplexes Wissen das zunächst implizit ist kann externalisiert und in die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens eingebettet werden. Der Experte verwendet sein Fachkönnen um einen Prozess oder ein Produkt zu entwickeln, in dem Teile seines impliziten Wissens enthalten sind. Laut Davenport und Prusak ist das auf diese Art externalisierte und eingebettete Wissen unabhängig von denjenigen Personen die es entwickelt haben, woraus sich eine gewisse Stabilität für die Firma ergeben kann. Ein einzelner Experte könnte deshalb die Firma verlassen ohne dem eingebetteten Wissenskapital einer Firma zu schaden (Davenport und Prusak 2000:83).

Umsetzung im Unternehmen:

1.) Der Prozess der Externalisierung wird in erster Linie durch Dialoge und Gespräche ausgelöst die das Ziel haben neue Konzepte, deren Ursprung im impliziten Wissen liegt, zu erschaffen. Die Planung eines neuen Produktkonzepts ist ein Beispiel in der Externalisierung zur Anwendung kommt (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996: 206-207). Ein Unternehmen kann den Externalisierungsprozess unterstützen, indem es kreativen Dialog sowie den Gebrauch von Metaphern in der Konzepterschaffung fördert (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11). Phantasie sowie die Fähigkeit bildliche Sprache in Form von Metaphern und Modellen anzuwenden stellt einen entscheidenden Faktor für die Externalisierung dar (Nonaka und Takeuchi 1995:66).

Auch Tsai und Li sind der Meinung, dass kreativer Dialog in dem Metaphern verwendet werden, die Externalisierung unterstützt da persönliches Wissen in verständlicher Weise artikuliert und so anderen Personen zugänglich gemacht werden kann (Tsai und Li 2007:373). Martín-de-Castro und seine Kollegen belegen in ihrer Studie ebenfalls, dass Metaphern ein zentrales Element in dieser zweiten Phase des SECI-Modells sind (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:227).

2.) Nicht nur sprachlich sondern auch schriftlich ausgedrückte Modelle oder Hypothesen können dabei helfen persönliches Wissen leichter mit anderen Menschen zu teilen. Bei dem Versuch eine bestimmte Vorstellung oder Idee zu beschreiben, stellt hierfür besonders die schriftliche Dokumentation eine geeignete Möglichkeit dar (Nonaka und Takeuchi 1995:64).

Der Prozess der Externalisierung hat im Gegensatz zur Sozialisation formalen Charakter (Schulze und Hoegl 2006:214). Externalisierung kann in der Praxis durch detaillierte Dokumentation, wie zum Beispiel in Form von Protokollen und

Präsentationen, stattfinden. Die formale Atmosphäre, in der auch Zeit und Budget eine Rolle spielen, fördert die Projekteffizienz. Interaktionen mit Kunden, Lieferanten und Konkurrenten finden auf formaler Ebene statt. Um die rasche Entwicklung eines Projekts sicher zu stellen und auf Kundenwünsche optimal antworten zu können, muss von Anfang an darauf geachtet werden die richtigen Fragen zu stellen. Externalisierung fördert durch formale Interaktionen mit klarem Zeit- und Budgetplan die effiziente Implementierung von Produkteigenschaften die in einem Produktkonzept entworfen wurden. Auf Grund des formalen Charakters und im Hinblick auf Zeit und Budget, ist eine detaillierte Dokumentation aller relevanten Elemente von Produktkonzepten, Projekten und Strategien, um den Austausch mit Dritten, wie Kunden, Lieferanten und Konkurrenten, zu erleichtern, nötig (Schulze und Hoegl 2006:216).

3.) Martín-de-Castro und seine Kollegen zeigen, dass auch die schriftliche Festhaltung des Unternehmensleitbilds, der Visionen, Werte und der Geschichte des Unternehmens in Form von Dokumenten und Veröffentlichungen, ein Bestandteil des Externalisierungsprozesses ist (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:227). Externalisierung findet statt, indem ein Unternehmen seine internen Regeln formal ausdrückt oder explizit seine Ziele angibt (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:223).

4.) Des Weiteren geben Tsai und Li schließlich an, dass die Teilnahme von firmeninternen Mitarbeitern an Seminaren und Weiterbildungscamps gemeinsam mit Experten den Externalisierungsprozess positiv fördert. Durch die gemeinsame Teilnahme mit Experten ist es möglich mit kompetenten Personen in Kontakt zu treten und diese im Bezug auf Ideen und Lösungen zu relevanten Themen zu befragen. Durch den formalen Kontakt können komplexes und professionelles, sowie persönliches Wissen in verständlicher Form übermittelt werden. Das Einfangen und die Weiterverbreitung von Expertenwissen ist wichtig um neues Wissen für Produktentwicklungen zu spezifizieren (Tsai und Li 2007:373).

Fallbeispiel von Nonaka und Takeuchi für die zweite Stufe des SECI-Modells:

Nonaka und Takeuchi geben als eines der bekanntesten Fallbeispiele für einen erfolgreichen Externalisierungsprozess die Konzepterstellung ihres Minikopierers von Canon an, in der kreativer Dialog zum Einsatz kam. Ursprünglich galt es das Problem einer austauschbaren Kartusche für Privatanutzer des Minikopierers zu entwickeln. Da Wartungsarbeiten hauptsächlich auf Grund von Problemen mit der Trommel in Anspruch genommen werden mussten, erstellte ein Projektteam für den Austausch der Kopierertrommel das Konzept eines Kartuschensystems. Nun stand das Team vor dem Problem: Wie kann ein Trommelzylinder aus Aluminium für den Minikopierer am

kostengünstigsten hergestellt werden? Eine Arbeitsgruppe die eigens für die Lösung dieses Problems gebildet wurde, stellte sich nach vielen Diskussionen beim Anblick leerer Bierdosen die Frage, wie viel die Herstellung einer solchen Dose kostet. Daraufhin übertrug das Team nach Abgleichung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden das kostengünstige Herstellungsverfahren einer Bierdose auf das eines Trommelzylinders aus Aluminium (Nonaka und Takeuchi:65-66). In diesem Beispiel stellt die leere Bierdose eine Verbindung zur Idee dar, wie sich ein Trommelzylinder kostengünstig herstellen lässt. Aufbauend auf diesem Dialog konnte ein neues Konzept erstellt werden (Nonaka und Takeuchi 1995:66).

3.2.3. Kombination (explizit → explizit)

Ziel: Kombination ist die dritte Phase der SECI-Wissensspirale, in der bereits vorhandenes explizites mit neuem explizitem Wissen kombiniert wird (Nonaka und Takeuchi 1995:67). Ziel der dritten Stufe des SECI-Modells ist es, ein Archetyp, z.B. in Form eines Prototyps für ein neues Produkt oder ein neues Arbeitsmodell für ein Unternehmen zu erschaffen (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:208).

Organisationale Bedeutung: Vor allem neu geschaffene Konzepte sollen mit bereits existierendem Wissen kombiniert werden um das Konzept auf diese Weise ‚greifbarer‘ zu machen. Aus diesem Grund werden verschiedene Bereiche von bereits existierendem sowie neuem explizitem Wissen miteinander verbunden (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:207).

Umsetzung im Unternehmen:

1.) Mitarbeiter können explizites Wissen aus Dokumenten, Besprechungen, Telefongesprächen oder computergesteuerten Kommunikationsnetzwerken austauschen und neu kombinieren. Indem es neu sortiert, kombiniert oder hinzugefügt wird, kann neues Wissen entstehen. Vor allem in Bildungseinrichtungen wie Schulen und Universitäten werden diese Möglichkeiten angewandt um neues Wissen zu erschaffen (Nonaka und Takeuchi 1995:67).

Li, Huang und Tsai bestätigen, dass durch die Verwendung von Informationstechnologien in dieser dritten Phase des SECI-Modells Wissen weiterverbreitet werden kann (Li, Huang und Tsai 2009:448). Grundlegend für einen erfolgreichen Kombinationsprozess ist die Klassifizierung von Informationen die in Dateien, Datenbanken, internen Netzwerken sowie Unternehmensnetzwerken enthalten

sind (Martín-de-Castro, López-Sáez, und Navas-López 2008:227). Neusortierung und Verknüpfung der expliziten Elemente unterstützen hierbei den organisationalen Kombinationsprozess (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:223-224). Auch Rice und Rice teilen diese Auffassung und fügen hinzu, dass das auf diese Weise neu kombinierte explizite Wissen allen Beteiligten als geteilte Ressource zugänglich gemacht werden sollte (Rice und Rice 2005:677). Vor allem die eigenen Angestellten sollten darauf Zugriff haben, zum Beispiel in Form von online Rechercheprogrammen (Schulze und Hoegl 2006:227).

2.) Zweitens können in Unternehmen durch das Sammeln von internem und externem Wissen mit Hilfe von Datenbanken und Kommunikationsnetzwerken (Nonaka und Takeuchi 1995:68) sowie durch Prognosen und verschiedenster Literatur Strategien und Arbeitsabläufe erstellt werden (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11).

Das Sammeln und Klassifizieren von firmenexternen Berichten und Publikationen, wie zum Beispiel von Kunden, Konkurrenten oder Lieferanten, kann für eine Organisation von Vorteil sein. Das Sammeln und Kombinieren aus verschiedensten Quellen kann bei der Erstellung eines Produktkonzepts hilfreich sein. Wenn beispielsweise ein Bericht über die neuesten Verbrauchertrends mit einer Veröffentlichung der neuesten technologischen Möglichkeiten kombiniert wird, können neue Produkte mit differenzierten Merkmalen entstehen (Schulze und Hoegl 2006:216).

3.) IT kommt in dieser Stufe des SECI-Modells besonders gut zur Anwendung, da der Großteil des Wissens und der Informationen in expliziter Form vorliegen und sich mit Hilfe von IT-Technologien effektiv weiterleiten und austauschen lassen (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:208).

Die Nutzung von Kommunikationstechnologien und dokumentierter Information zur gegenseitigen Kontaktaufnahme innerhalb einer Organisation stellt also eine weitere Möglichkeit dar um explizites Wissen auszutauschen und zu verbinden (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:227). Mit Hilfe von Kommunikationstechnologien ist es möglich sich über explizites Wissen, beispielsweise zu Technologien und Märkten usw., zu informieren. Der Vorteil von Kommunikationstechnologien ist die Möglichkeit der schnellen Kontaktaufnahme zwischen den Mitgliedern einer Organisation (Hansen 2002:234).

4.) Besonders wichtig ist auch die regelmäßige Aktualisierung firmeninterner Dokumente, Datenbanken und Webseiten zu Produkten und Serviceleistungen die ein Unternehmen anbietet. Dies unterstützt den Kombinationsprozess, da es nötig wird technische Informationen, Daten oder Statistiken des Unternehmens zu sammeln und zu klassifizieren (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11).

Auch Davenport und Prusak schreiben, dass durch Computertechnologien erstellte Dokumente, Datenbanken und Webseiten die Wissensschaffung durch Kombination von neuem und bereits vorhandenem explizitem Wissen unterstützen. Da Organisationen dynamisch sind, ist das Updaten und die regelmäßige Überarbeitung von Datenbanken und Websites ebenfalls ein wichtiger Bestandteil den es in der Kombinationsphase zu beachten gilt (Davenport und Prusak 2000:77).

Fallbeispiel von Nonaka und Takeuchi für die dritte Stufe des SECI-Modells:

Nonaka und Takeuchi geben als Fallbeispiel für die Stufe der Kombination das Unternehmen Kraft General Foods an. In diesem Unternehmen werden Daten des POS (*point-of-sales*) Systems von Einzelhändlern nicht nur dazu verwendet um herauszufinden was sich gut bzw. schlecht verkauft, sondern auch um neue Wege für optimaleres Verkaufen zu finden. Das Unternehmen hat ein informationsintensives Marketingprogramm namens „Micro-merchandizing“ entwickelt, mit dessen Hilfe Verkaufsdaten genauestens analysiert werden können. Dadurch ist es möglich, Händlern und Supermärkten individuelle und detaillierte Empfehlungen zu geben, welche Waren sich an welchem Standort am besten verkaufen (Nonaka und Takeuchi 1995:68).

3.2.4. Internalisierung (explizit → implizit)

Ziel: In der vierten Stufe der SECI-Wissensspirale, der Internalisierung, wird explizites in implizites Wissen integriert. Die Stufe der Internalisierung ist vergleichbar mit learning-by-doing (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:208).

Organisationale Bedeutung: Laut Nonaka und Takeuchi werden Erfahrungen, die die drei Stufen Sozialisation, Externalisierung und Kombination durchlaufen haben, als mentale Modelle oder technisches Know-how internalisiert (Nonaka und Takeuchi 1995:69). Firmen können durch den Internalisierungsprozess explizites in implizites Wissen konvertieren, wodurch das Wissenskapital einer Firma vergrößert werden kann (Tsai und Li 2007:374).

Umsetzung im Unternehmen:

1.) Förderlich für den Internalisierungsprozess sind einerseits mündliche Erzählungen, andererseits Dokumente und Handbücher. Dokumente erleichtern die Übermittlung von explizitem Wissen und unterstützen die Internalisierung von Erfahrungen. Wenn beispielsweise Beschwerden und Anregungen bezüglich eines Produktes registriert und an die Entwickler jenes Produktes weitergeleitet werden,

können diese die Erfahrungen der Kunden nachvollziehen (Nonaka und Takeuchi 1995:69).

Auch Schulze und Hoegl schreiben, dass Meetings zu Berichten und Veröffentlichungen von Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten den Internalisierungsprozess einer Organisation unterstützen. Dadurch wird es den Mitarbeitern einer Organisation ermöglicht den tatsächlichen Gebrauch eines Produkts durch den Kunden nachzuvollziehen. Auch kann es durch formale Besprechungen ermöglicht werden Ansätze zu finden, wie neue Produkte Probleme von Kunden lösen könnten und Kundenpräferenzen und Wünsche im Bezug auf Technologien zu verstehen. Ein realistisches Verständnis von Kundenbedürfnissen aus Expertensicht hilft dabei neue Produktinnovationen zu erschaffen (Schulze und Hoegl 2008:1746). Zu demselben Schluss kommen auch Martín-de-Castro und seine Kollegen in ihrer Studie (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:227).

2.) Internalisierung ist jedoch auch ohne direktes Nachvollziehen der Erfahrungen Dritter möglich. Eine weitere Möglichkeit für eine erfolgreiche Internalisierung besteht darin, dass man Mitarbeitern bewusst vergangene Erfolgsgeschichten ihrer Firma zu lesen gibt. Diese vergangenen Ereignisse können sich in Folge in ein implizites mentales Modell umwandeln, wenn es dem Lesenden möglich ist den realen Kern der Erfolgsgeschichte zu erfassen. Das dadurch gewonnene implizite Wissen kann laut den beiden Autoren zu einem Teil der Unternehmenskultur werden, wenn das mentale Modell von einem Großteil der Mitarbeiter geteilt wird (Nonaka und Takeuchi 1995:69-70).

Li und seine Kollegen schreiben, dass Medien wie Dokumente und Handbücher diese vierte Phase der SECI-Wissensspirale erleichtern können (Li, Huang und Tsai 2009:443). Zwischen den einzelnen Fachbereichen und Abteilungen eines Unternehmens können erhebliche Unterschiede im Bereich ihrer Standards, ihrer Ideen bezüglich was wichtig ist und was nicht, und ihrer Beurteilungskriterien bestehen. Diese Unterschiede können zwar Innovationen lokal fördern aber im Gegenzug auch zu Isolation führen. Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen einer Firma bei Werten und mentalen Modellen kann zu einer begrenzten Kommunikation und Zusammenarbeit unter diesen führen (Brown und Duguid 1998:101). Auch Brown und Duguid führen an, dass mit Hilfe von vorhandenen Dokumenten, Handbüchern, Plänen sowie aus Entwürfen und Verträgen die von den einzelnen Bereichen eines Unternehmens geteilt werden, die Perspektiven, Sichtweisen und die mentalen Modelle einer Organisation geformt und aufeinander abgestimmt werden können. Durch diese wird den einzelnen Abteilungen die Möglichkeit gegeben zu verstehen, was im Rest des

Unternehmens gleich, ähnlich oder anders gehandhabt wird. Des Weiteren können sie auch Selbstreflexion über die eigene Gruppe auslösen. Verträge liefern ein gutes Beispiel wie gemeinsame Werte innerhalb einer Organisation zustande kommen können. Diese entstehen zwischen Mitgliedern und auch zwischen Bereichen einer Organisation durch Verhandlungen und gegenseitigem Einverständnis das für beide Seiten von Relevanz ist (Brown und Duguid 1998:104).

3.) Persönliche Erfahrung spielt im Internalisierungsprozess ebenfalls eine große Rolle. Für die vierte Phase des SECI-Modells ist es hilfreich, wenn sich Mitglieder verschiedener Fachresorts innerhalb eines Unternehmens an gemeinsamen Produktentwicklungen beteiligen, gemeinsame Werte suchen und tauschen und versuchen die Vorstellungen und Werte des Managements durch den kommunikativen Austausch mit Kollegen zu verstehen (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11).

Das Arrangieren von Besprechungen innerhalb einer Organisation ist deshalb ein wichtiger Bestandteil für erfolgreiche Internalisierung (Li, Huang und Tsai 2009:443). In diesen können die Inhalte relevanter Dokumente zur Organisationspolitik, zu ihren Arbeitsverfahren und zu ihren Werten erklärt und diskutiert werden. Formale Besprechungen mit Teilnehmern verschiedener Abteilungen der Organisation sind für die Internalisierung wichtig, da auf diese Weise Verständnis unter den einzelnen Divisionen hergestellt, Beziehungen aufgebaut und gemeinsame mentale Modelle geteilt werden können. Durch Diskussionen und Verhandlungen kann eine einheitliche Strategie und Verbesserungen die der ganzen Organisation zu Gute kommen, erreicht werden (Brown und Duguid 1998:104).

4.) Experimentieren ist ebenfalls wichtig. Die Erstellung von Prototypen und Herausforderungen innerhalb einer Organisation unterstützen Internalisierung. Teams sollten geformt werden um Experimente durchzuführen, deren Ergebnisse dann mit der gesamten Organisation geteilt werden können (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11).

Auch Brown und Duguid schreiben, dass experimentieren und learning-by-doing ein wichtiger Bestandteil des Internalisierungsprozesses ist, wodurch eine Gruppe ein gemeinsames Verständnis von ihrer Tätigkeit erlangen kann. Dadurch kann ein implizites mentales Modell zwischen Gruppenmitgliedern entstehen und in das Wissenskapital der Firma eingehen, falls es von genügend Personen geteilt wird (Brown und Duguid 1998:96). Auch Tsai und Li geben an, dass Unternehmen ihre Wissensbasis vergrößern können, indem explizites Wissen durch learning-by-doing, Training und Übung in implizites Wissen konvertiert wird. Auf diese Weise können ursprüngliche Konzepte, wie Marktkonzepte und Arbeitsmodelle, in einem Unternehmen praktisch zum Einsatz kommen (Tsai und Li 2007:374). Schuelze und Hoegl haben in ihrer

empirischen Studie den positiven Effekt von experimentieren, wie zum Beispiel in Form der Trial-and-Error Methode, auf den Internalisierungsprozess bestätigt (Schulze und Hoegl 2008:1743). Durch das Experimentieren mit vorhandenen Produkten und deren richtigem Umgang können Mitarbeiter Wissen über verwendete Technologien erhalten, was sowohl für derzeitige als auch für zukünftige Ideen wertvoll sein kann. Es ist ihnen möglich, profunderes Wissen über Technologien, über deren Möglichkeiten und Grenzen, zu erhalten, als durch bloßes Lesen über deren richtigen Gebrauch. Experimentieren verwendet bereits vorhandenes Wissen woraus wieder neue Ideen entstehen können. In diesem Punkt hebt sich Internalisierung deutlich von der Phase der Kombination ab, da diese lediglich auf die Kombinierung und Neusortierung von externem Wissen abzielt. Internalisierung hingegen zielt auf die Verinnerlichung von externem Wissen ab. Dies wiederum kann neues Wissen erschaffen (Schulze und Hoegl 2008:1745-1746). Schuelze und Hoegl geben ein Beispiel der Firma M3 an, die ihren Mitarbeitern 15% ihrer Arbeitszeit unter dem Motto „Freiheit zur Innovation“ zur Verfügung stellt, in der sie an eigenen Projekten experimentieren können (Schuelze und Hoegl 2008:1748). Polany betont ebenfalls die Wichtigkeit von Übung und dass es nötig ist eine Theorie zu verinnerlichen um sie zu verstehen. Aus diesem Grund kann auch eine mathematische Theorie nur erlernt werden, indem man sie übt und praktisch anwendet. Das wahre Wissen einer Theorie liegt laut Polanyi darin, dass wir in der Lage sind sie zu verwenden (Polany 1966a:17-18).

Fallbeispiel von Nonaka und Takeuchi für die vierte Stufe des SECI-Modells:

Ein Beispiel für learning-by-doing stammt von der „Matsushita Electric Industrial Company“ aus dem Jahr 1993. Um die individuelle Kreativität ihrer Mitarbeiter zu steigern wurde ein Programm zur Senkung der Jahresarbeitszeit vorgestellt. Die Senkung der Arbeitszeit hatte keine Kostenreduktion zum Ziel, sondern eine Steigerung der Innovation der Denkweise sowie der Innovation des Managements. Um den Mitarbeitern eine Vorstellung von der kürzeren Arbeitszeit zu geben, ließ man sie die gekürzte Arbeitszeit einen Monat lang erproben. Diese körperliche Erfahrung half den Mitarbeitern dabei das explizite Konzept der verringerten Arbeitszeit zu internalisieren (Nonaka und Takeuchi 1995:70).

3.3. Die fünf Voraussetzungen des SECI-Modells

Um neues Wissen in einem Unternehmen erschaffen zu können, muss dieses für ein geeignetes Umfeld sorgen. Nonaka und Takeuchi geben fünf Voraussetzungen an die in einem Unternehmen gegeben sein müssen, damit die SECI-Wissensspirale erfolgreich durchlaufen werden kann. Die drei Bedingungen Autonomie, Redundanz und kreatives Chaos sind die treibenden Kräfte um den Wissensbildungsprozess in Gang zu bringen, da sie die Vielfalt an Möglichkeiten innerhalb eines Unternehmens erhöhen. Intention und Notwendige Vielfalt hingegen reduzieren die Komplexität und schaffen Ordnung (Nonaka, Reinmoeller und Senoo 1998:677).

3.3.1. Intention

Essentiell für die Wissensspirale ist eine Unternehmensintention, bzw. die Ziele die ein Unternehmen, meist in Form einer Strategie, zu erreichen versucht. Der Kern einer Unternehmensintention ist es, eine Vision, z.B. mit Hilfe von Metaphern, in einem Konzept zu formulieren und dieses durch ein Managementsystem umzusetzen um es zu implementieren. Anhand der Unternehmensintention lässt sich der Wert eines bestimmten Wissens für das Unternehmen beurteilen. Auch sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern eine Unternehmensintention vorstellen, um auf diese Weise deren Engagement zu fördern (Nonaka und Takeuchi 1995:74).

Auch Stangel-Meseke schreibt dass klar formulierte Ziele insgesamt zu besseren Resultaten und zu höherer Motivation der Mitarbeiter führen als ein zielloser Zustand (Stangel-Meseke 2008:106). Ziele erhalten eine höhere Akzeptanz wenn sie Mitarbeitern gegenüber eindeutig kommuniziert und unter deren Einbeziehung reflektiert werden. Dies kann dazu führen, dass sich Mitarbeiter mit der Erreichung des Ziels verbunden bzw. verpflichtet fühlen (Stangel-Meseke 2008:107).

3.3.2. Notwendige Vielfalt

Notwendige Vielfalt, die zweite Voraussetzung, kann ein Unternehmen dabei unterstützen verschiedene Eventualitäten zu meistern. Ein Unternehmen muss in der Lage sein, auf die Komplexität ihres Umfelds mit interner Vielfalt antworten zu können. Notwendige Vielfalt kann in einem Unternehmen gefördert werden, indem Informationen flexibel und schnell kombiniert werden und indem gleichberechtigter Zugang zu notwendigen Informationen in der Organisation sichergestellt wird. Ist ein

gleichberechtigter Zugang nicht gegeben, werden Mitarbeiter daran gehindert Informationen aus verschiedenen Perspektiven betrachten und interpretieren zu können. Auch ist es für die Mitarbeiter wichtig zu wissen, wo sie am schnellsten im Unternehmen Zugriff auf Informationen und Wissen erhalten (Nonaka und Takeuchi 1995:92). Durch den gleichberechtigten und schnellen Zugriff auf Informationen und Wissen ist es möglich, effektiv auf die Komplexität des Umfelds zu reagieren (Nonaka, Toyama und Konno 2000:28).

3.3.3. Autonomie

Autonomie ist ebenfalls eine Voraussetzung um die Wissensspirale in Gang zu setzen. In diesem Fall bedeutet Autonomie, dass Individuen auf Unternehmensebene die Freiheit haben, so autonom wie möglich handeln zu können (Nonaka und Takeuchi 1995:75-76). Autonomie beschreibt die Möglichkeit, gemäß den eigenen Ressourcen realistische Ziele und Strategien zu wählen und durchzusetzen. Führungskräfte und Mitarbeiter erhalten in ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem und zeitoptimalem Handeln (Stangel-Meseke 2008:105). Dies erhöht laut Nonaka und Takeuchi die Möglichkeit unerwartet auf wichtige Informationen zu stoßen. Des Weiteren motiviert Autonomie die einzelnen Mitarbeiter darin neues Wissen zu erschaffen. Einen weiteren großen Vorteil sehen die beiden Autoren darin, dass autonome Mitarbeiter Ideen hervorbringen die sich dann im Team verbreiten: diese Ideen können in den Wissensschatz des Unternehmens eingehen (Nonaka und Takeuchi 1995:75-76). Auch Drucker schreibt, dass sich die Produktivität von Mitarbeitern um ein Vielfaches steigert wenn es ihnen ermöglicht wird ihre Arbeit selbst umzuorganisieren. Die Eigenverantwortung steigert in diesem Zusammenhang die Motivation (Drucker 1999:142).

3.3.4. Redundanz

Redundanz, die vierte Voraussetzung für die Wissensspirale, meint in diesem Fall ein absichtliches Überschneiden von Informationen über geschäftliche Tätigkeiten, den Verantwortungen des Managements und der Organisation im Ganzen. Für die Wissensschaffung in Unternehmen ist es essentiell, dass zum Beispiel Konzepte von Gruppen oder Individuen mit den anderen Mitgliedern einer Organisation geteilt werden, selbst wenn diese das Konzept noch nicht sofort benötigen (Nonaka und Takeuchi 1995:80-81). Cohen und Levinthal unterstützen die Meinung, dass Informationsredundanz den Wissensbildungsprozess fördert. Der Wissensfluss und die

Absorption von Wissen können durch Redundanz verbessert werden, was wiederum zu Innovationen führen kann (Cohen und Levinthal 1990:134). Redundanz beschleunigt den Wissenskriegerungsprozess auf zwei Arten: Erstens fördert der Austausch redundanter Information den Austausch von implizitem Wissen, da Individuen ein Gespür dafür bekommen was andere ihnen zu sagen versuchen (Nonaka, Toyama und Konno 2000:27). Redundante Informationen ermöglichen es dem Einzelnen, Ratschläge oder neue Informationen aus einer anderen Perspektive beizusteuern und auch die Sichtweise anderer kennenzulernen (Cohen und Levinthal 1990:136). Zweitens kann Redundanz Angestellte darin unterstützen ihre Rolle im Unternehmen zu erkennen, was wiederum dabei hilft deren Handlungen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Redundanz ermöglicht Organisationen also eine Art Selbstkontrollmechanismus, um einen angeschlagenen Kurs beizubehalten. Ein Nachteil ist allerdings, dass Redundanz die Fülle an Informationen vergrößert, was ins Negative umschlagen und zu einer Überlastung an Informationen führen kann. Der Unternehmensführung muss klar sein, wo in ihrem Unternehmen Wissen zu finden und abrufbar ist, um unnötige Kosten auf Grund geringerer Arbeitseffizienz zu vermeiden (Nonaka, Toyama und Konno 2000:27).

3.3.5. Kreatives Chaos

Kreatives Chaos ist für den Wissensgenerierungsprozess notwendig, um das Zusammenspiel zwischen einem Unternehmen und seinem Umfeld zu stimulieren (Nonaka und Takeuchi 1995:78-79). Feste Strukturen und Gewohnheiten innerhalb einer Organisation können durch das Setzen von ehrgeizigen Zielen, durch Krisenstimmungen und durch das Vermitteln hoher Dringlichkeit in Frage gestellt werden. Kreatives Chaos ist Chaos, das absichtlich durch die Unternehmensspitze herbeigeführt wird, um einen Spannungszustand unter dem Personal herzustellen. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter dazu gebracht ihre Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Problem zu lenken, dieses zu definieren und eine Lösung dafür zu finden. Dadurch wird gleichzeitig auch der Informations- und Wissensaustausch gefördert, und ein hohes Engagement der einzelnen Beteiligten erzielt (Nonaka, Toyama und Konno 2000:26). Meist ist es so, dass in Großunternehmen zu viel Ordnung herrscht und diese ein regelrechtes Immunsystem gegen Chaos entwickeln, während in kleinen und jungen Unternehmen häufig improvisiert wird und das Chaos regiert (Simon 2002:53).

„Stabilisierung von Bewährtem und Konstanz einerseits, Flexibilität und Kreativität

andererseits lassen sich nur durch die Kombination von Ordnung und Chaos erreichen. Ordnung allein hat Blei unterm Hintern, Chaos allein verliert den Boden unter den Füßen. In der Unternehmensstrategie müssen sich Chaos und Ordnung ständig die Waage halten“ (Simon 2002:53)

Aus kreativem Chaos lassen sich allerdings nur Vorteile ziehen, wenn die Angestellten die Fähigkeiten besitzen über ihre eigenen Handlungen zu reflektieren, da es ansonsten in destruktivem Chaos endet (Nonaka und Takeuchi 1995:79).

3.4. Überblick SECI-Modell

3.4.1. Die vier Stufen des SECI-Modells im Überblick

1. Sozialisation Austausch von implizitem Wissen	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung und Betreuung in Form eines „Meister-Lehrlingsverhältnisses“ • Informelle Aktivitäten außerhalb des Arbeitsplatzes • Gemeinschaftsprojekte und Erfahrungsaustausch mit Kunden, Lieferanten und anderen Unternehmen • Informelle Treffen und Gespräche am Arbeitsplatz, z.B. in „Talk Rooms“, beim Mittagessen, in der Kaffeepause usw. 	<p>(Davenport und Prusak 2000:81), (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:205-206), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11), (Payne und Huffman 2005:158)</p> <p>(Davenport und Prusak 2000:92), (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:228), (Nonaka und Takeuchi 1995:63), (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:206), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:10)</p> <p>(Nonaka, Toyama und Konno 2000:11), (Salmador und Bueno 2007:375-376)</p> <p>(Davenport und Prusak 2000:92), (Schulze und Hoegl 2008:1748)</p>
2. Externalisierung Externalisierung von implizitem Wissen	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung von Metaphern und Modellen um 	(Nonaka und Takeuchi

<p>Konzepte und Ideen greifbarer zu machen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Dokumentation von Produktkonzepten, Projekten und Strategien • Schriftliche Dokumentation des Unternehmensleitbildes sowie der Visionen, Werte und der Geschichte eines Unternehmens • Teilnahme von Mitarbeitern an Seminaren und Weiterbildungscamps mit externen Experten 	<p>1995:66), (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:206-207), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11), (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:227), (Tsai und Li 2007:373)</p> <p>(Nonaka und Takeuchi 1995:64), (Schulze und Hoegl 2006:214), (Schuelze und Hoegl 2006:216)</p> <p>(Nonaka und Takeuchi 1995:64),), (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:223), (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:227)</p> <p>(Tsai und Li 2007:373)</p>
<p>3. Kombination Kombination von neuem und vorhandenem explizitem Wissen</p>	<p>Quelle</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Klassifizierung von internen sowie externen Informationen aus Dateien, Datenbanken, Netzwerken und Dokumenten • Erstellung von Konzepten, Strategien und Arbeitsabläufen anhand von firmeninternen und firmenexternen Berichten und Publikationen • Kommunikation innerhalb einer Organisation durch Information und Kommunikationstechnologien • Regelmäßige Aktualisierung von Dokumenten, Datenbanken und Webseiten 	<p>(Li, Huang und Tsai 2009:448) , (Nonaka und Takeuchi 1995:67), (Martín-de-Castro, López-Sáez und Navas-López 2008:223-224) , (Martín-de-Castro, López-Sáez, und Navas-López 2008:227), (Rice und Rice 2005:677)</p> <p>(Nonaka und Takeuchi 1995:66-68), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11), (Schulze und Hoegl 2006:216)</p> <p>(Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:208), (Martín-de-Castro, López-Sáez, und Navas-López 2008:227), (Hansen 2002:234)</p> <p>(Davenport und Prusak 2000:77), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:11)</p>

4. Internalisierung Integrierung von explizitem in implizites Wissen	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Abhaltung von Meetings um den Inhalt von Berichten und Veröffentlichungen, sowie von Beschwerden und Anregungen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten zu analysieren und zu erklären • Durch vorhandene Verträge, Handbücher und Dokumente wird die Unternehmenskultur geformt und gemeinsame Werte und Vertrauen geschaffen. • Abteilungsübergreifende Meetings/ Projekte um über den Inhalt von Dokumenten/ Berichten zur Organisationspolitik/ zu Arbeitsverfahren zu diskutieren um Vorstellungen und Strategien der Unternehmensleitung zu verstehen • Tätigkeiten werden allein oder in der Gruppe durch Learning-by-doing, Experimentieren und Übung erlernt und die gemeinsam gewonnenen Erkenntnisse mit der gesamten Organisation geteilt 	<p>(Nonaka und Takeuchi 1995:69), (Martín-de-Castro, López-Sáez, und Navas-López 2008:227), (Schulze und Hoegl 2008:1746)</p> <p>(Nonaka und Takeuchi 1995:69-70), (Li, Huang und Tsai 2009:443), (Brown und Duguid 1998:101), (Brown und Duguid 1998:104)</p> <p>(Nonaka, Toyama und Konno 2000:11), (Li, Huang und Tsai 2009:443), (Brown und Duguid 1998:104)</p> <p>(Nonaka, Toyama und Konno 2000:11), (Tsai und Li 2007:374), (Schulze und Hoegl 2008:1743), (Schulze und Hoegl 2008:1745-1746), (Schulze und Hoegl 2008:1748), (Polany 1966a:17-18)</p>

3.4.2. Die fünf Voraussetzungen des SECI-Modells im Überblick

Intention	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Formulierung einer Unternehmensvision in Konzepte • Intention dient als Kriterium um den Wert von geschaffenem Wissen zu beurteilen 	<p>(Nonaka und Takeuchi 1995:74), (Stangel-Meseke 2008:106-107)</p>
Notwendige Vielfalt	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Durch schnelle und flexible Kombination von Informationen • Notwendig um auf ein komplexes Unternehmensumfeld antworten zu können • Gleichberechtigter Zugang aller Mitarbeiter zu notwendigen Informationen 	<p>(Nonaka und Takeuchi 1995:92), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:28)</p>

Autonomie	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Freiheit der Mitarbeiter auf individueller Ebene so autonom wie möglich zu handeln • Autonomie führt zu Chancen und motiviert Mitarbeiter darin neues Wissen zu erschaffen 	(Nonaka und Takeuchi 1995:75-76), (Stangel-Meseke 2008:105), (Drucker 1999:142), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:26)
Redundanz	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Wissen das sich zum Teil überschneidet • Schafft gemeinsamen Hintergrund der einzelnen Mitarbeiter wodurch implizites Wissen leichter ausgetauscht werden kann 	(Cohen und Levinthal 1990:134), (Cohen und Levinthal 1990:136), (Nonaka und Takeuchi 1995:80-81), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:27)
Kreatives Chaos	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Kreatives Chaos durch ehrgeizige Unternehmensziele • Kreatives Chaos bringt Mitarbeiter dazu Probleme zu definieren und zu lösen 	(Nonaka und Takeuchi 1995:78-79), (Nonaka, Toyama und Konno 2000:26), (Simon 2002:53)

3.5.Kritik am SECI-Modell

Das SECI-Modell zählt zu den Klassikern in der noch sehr jungen Disziplin des Wissensmanagements. Allerdings gibt es auch Punkte, die von Kritikern bemängelt werden. An dieser Stelle möchte ich einige interessante Kritikpunkte verschiedener Experten des Wissensmanagements anführen.

Einer der bekanntesten Kritiker des SECI-Modells ist Stephen Gourlay. Besonders zahlreich wurden seine Ansichten zu dem ersten Fallbeispiel der Sozialisation übernommen und in verschiedensten Publikationen zitiert. Gourlay schreibt, dass das Beispiel der Brotbackmaschine nicht geeignet sei um zu erklären wie impliziter Wissensaustausch stattfinden kann. Er argumentiert, dass der Knetvorgang nichts mit dem Geschmack des Brots zu tun hat, sondern einzig mit seinen Zutaten. Demnach scheint es, dass die beteiligten Techniker rein zufällig auf die Lösung für die Entwicklung ihrer Brotbackmaschine gestoßen sind, und nicht mit Hilfe des absolvierten Trainings beim Meisterbäcker. Das Training des richtigen Knetvorgangs hätte nichts mit dem schlussendlichen gelungenen Ergebnis der Brotbackmaschine zu tun gehabt, weshalb das erste Fallbeispiel nicht geeignet sei um den Prozess der

Sozialisation darzustellen. Anhand dieser Kritik stellt Gourlay den Sozialisationsprozess als Ganzes in Frage (Gourlay 2004:4). Der gleichen Ansicht ist auch Lukas Richter in seiner kritischen Auseinandersetzung mit dem SECI-Modell (Richter 2011:3). Bei meinen Recherchen hat mich verwundert, dass besonders dieses Fallbeispiel von Nonaka und Takeuchi immer wieder Ziel von Kritik wird. Dabei ist es allgemein anerkannt, dass gerade beim Brotbacken die richtige Technik des Knetens ausschlaggebend für ein gelungenes Endergebnis ist (Barham 2001:172).

Ein weiterer häufig zitiertes Kritikpunkt bezieht sich auf Nonaka und Takeuchi's Auffassung von implizitem und explizitem Wissen. Polanyi betont des Öfteren, dass implizites Wissen die Basis für explizites Wissen darstellt, was auch durch das Eisberg-Modell anschaulich dargestellt wird. Aus diesem Grund würde es keinen Sinn machen die Beziehung von implizitem und explizitem Wissen in einer Matrix darzustellen, wie es in der Theorie von Nonaka und Takeuchi getan wird (Gourlay und Nurse 2005:302). Auch Paul Adler kritisiert, dass die beiden Wissensarten im SECI-Modell zu statisch getrennt voneinander betrachtet werden (Adler 1995:110-111). Allerdings betonen die beiden Japaner mehrfach, dass Wissen auch ihrer Ansicht nach nicht statisch ist. Vielmehr verstehen sie den Wissensbildungsprozess im SECI-Modell als eine dynamische Interaktion aus implizitem und explizitem Wissen (Nonaka und Takeuchi 1995:57) (Nonaka, Toyama und Konno 2000:7-8).

Ralph Stacey kritisiert, dass Nonaka und Takeuchi der Meinung seien man könne Wissen wie ein „Ding“ behandeln, das besessen werden kann. Stacey argumentiert, dass Wissen „kein Ding“ oder System ist sondern ein aktiver Prozess. Laut ihm besteht kein Bedarf darin es zu managen, da Wissen ein selbstorganisierender Prozess ist, der sich selbst in die richtige Richtung lenkt. Die Aufgabe der Unternehmensleitung bestehe lediglich darin, Beziehungen unter den Mitarbeitern zu fördern, beispielsweise durch eine entsprechende Unternehmenskultur (Stacey 2001:220). Fried und Baitsch zeigen allerdings, dass ein unkontrollierter Lernprozess für ein Unternehmen Risiken bergen kann (siehe auch Punkt 2.2.). Durch den geplanten Einsatz von Wissensmanagement wird ein Lernprozess jedoch kontrollierbar und somit weniger bedrohlich für ein Unternehmen (Fried und Baitsch 2000:43).

Auch Carl Bereiter hat Kritik am SECI-Modell geäußert. Laut ihm erklärt die Theorie des Modells nicht wie der menschliche Verstand in der Lage ist neue Ideen zu produzieren bzw. warum er auch oft darin versagt Ideen hervorzubringen (Bereiter 2002:175-179).

Die angeführten Kritikpunkte beeinflussen meine Forschungsarbeit allerdings nicht, da es nicht das Ziel meiner Arbeit ist die Wirkungsweise des SECI-Modells zu

bestätigen oder festzustellen, wie das Zusammenspiel der vier Stufen des Modells in Form der Wissensspirale in der Praxis tatsächlich funktioniert. Mit diesen abschließenden Worten zur Theorie des SECI-Modells werde ich nun zum empirischen Teil übergehen.

4. Forschungsmethoden

In diesem Kapitel werde ich im Detail die Forschungsmethoden meiner Arbeit vorstellen.

4.1. Fragebogen

4.1.1. Untersuchungsobjekte und Untersuchungsdurchführung

Die Teilnehmer meines Fragebogens sind New Venture Unternehmen aus Japan, Südkorea und Österreich. Für meine Arbeit verwende ich die Definition von Robert Lussier. Laut ihm sind New Ventures junge Unternehmen, die seit ihrer Gründung nicht älter als zehn Jahre sind (Lussier 1995:9). Im Fall meiner Arbeit ergibt das ein Gründungsdatum ab dem Jahr 2003. Die New Venture Unternehmen die ich kontaktiert habe kommen aus den verschiedensten Sparten, wie z.B. aus der Unterhaltungselektronik, aus dem Dienstleistungssektor oder aber auch aus der Medienbranche usw. Den Fragebogen selbst habe ich online mit dem anerkannten Umfrageprogramm „Survey Monkey“ jeweils auf Japanisch, Koreanisch und auf Deutsch erstellt (siehe Appendix B). Auf diese Weise war es mir möglich, ihn mit der Hilfe eines Online-Links den Teilnehmern auf einfache Weise zugänglich zu machen. Insgesamt habe ich 843 New Venture Unternehmen über E-Mail kontaktiert und meinen Fragebogen zugesandt. Die E-Mail Adressen zu den in Frage kommenden New Venture Unternehmen habe ich hierbei durch eine intensive Internet-Recherche ausfindig gemacht, die ich dann in Kontaktlisten gesammelt und gespeichert habe.

Die Untersuchung mittels Fragebogen wurde in einem Zeitraum von drei Monaten zwischen November 2012 bis einschließlich Jänner 2013 von mir durchgeführt. Auf Grund der räumlichen Entfernung zu den Teilnehmern ist jedes der 843 Unternehmen einzeln per E-Mail (auf Japanisch, Koreanisch oder auf Deutsch, siehe Appendix A) mit einem weiterführenden Link zum Online-Fragebogen von mir angeschrieben worden. In den einzelnen E-Mails selbst habe ich auch einen kurzen Überblick über meine Studie gegeben. Zur näheren Information über meine Person ist auch mein Lebenslauf in den Anhang der E-Mails eingefügt worden. Als Ergebnis habe ich 57 vollständig ausgefüllte Fragebögen aus Japan, 45 vollständig ausgefüllte Fragebögen aus Südkorea und 52 gültig ausgefüllte Fragebögen aus Österreich zurück erhalten. Dies ergibt insgesamt 154 gültige Fragebögen.

4.1.2. Methode zur Auswertung des Fragebogens

Als Skalenniveau für meinen Fragebogen habe ich mich für eine Ordinalskala entschieden. Durch die Ordinalskala sind vergleichende Aussagen über mehr/weniger und gleich/ ungleich möglich. Die Teilnehmer hatten zur Beantwortung der Fragen im Fragebogen die Wahl zwischen einer von fünf Antwortmöglichkeiten:

Antwortmöglichkeiten:				
Ich stimme zu	Ich stimme eher zu	Neutral	Ich stimme eher nicht zu	Ich stimme nicht zu

Einzigste Ausnahme stellt die vierte Frage zur Stufe der Kombination dar, bei der die Antwortmöglichkeiten folgendermaßen ausfallen:

Antwortmöglichkeiten zur vierten Frage Kombination:				
Täglich	Einmal oder mehrmals wöchentlich	Ein- bis dreimal im Monat	Sechs bis zweimal jährlich	Einmal jährlich oder weniger

Unter Punkt 5.1. werde ich die einzelnen Ergebnisse zu den insgesamt 16 Fragen meiner Umfrage anführen, die die vier Stufen des SECI-Modells betreffen. Um die Ergebnisse anschaulicher darzustellen, habe ich zu jeder Frage ein eigenes Balkendiagramm erstellt, in dem ich die Antwortraten aus Japan, Südkorea und Österreich einander gegenüberstelle und vergleiche. Die Zahlen sind hierbei jeweils in Prozent angegeben. Unter Punkt 5.2. stelle ich die Ergebnisse zu den restlichen fünf Fragen des Fragebogens vor, die die fünf Voraussetzungen für die SECI-Wissensspirale zum Thema haben. Diese werde ich ebenfalls mit einem Balkendiagramm darstellen und analysieren. Auch hier sind die Zahlen in Prozent angegeben.

Um meine Fragestellungen beantworten zu können, interessiert mich welche der 16 Aktivitäten bzw. welche der fünf Voraussetzungen in den jeweiligen New Ventures vorhanden bzw. nicht vorhanden sind. Um eine Aussage treffen zu können, zähle ich bei jeder der 21 Fragen die bejahenden Antworten „Stimme zu“ und „Stimme eher zu“ zusammen und stelle sie der Anzahl der verneinenden Antworten „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme nicht zu“ gegenüber und vergleiche. Liegen zwischen Zustimmung und Verneinung allerdings weniger als 20% Unterschied, bedeutet das, dass die Antworten zu nahe beieinander liegen, weshalb sich keine eindeutige Aussage treffen

lässt. Die 20% Grenze zur Bewertung habe ich hierbei nach meinem eigenen Ermessen festgelegt. Die Antwort „Neutral“ ergibt für meinen Zweck kein verwertbares Ergebnis weshalb ich sie in dieser Arbeit vernachlässigen werde. Die vierte Frage zum Kombinationsprozess werde ich im Folgenden so auswerten, dass ich die ersten beiden Antwortmöglichkeiten positiv und die vierte und fünfte Antwortmöglichkeit negativ bewerte. Die dritte Antwortmöglichkeit werte ich neutral.

Um zusätzlich kleinere Unterschiede zwischen den drei Ländern herauszuarbeiten, werde ich die einzelnen Antworten aus Japan, Südkorea und Österreich untereinander vergleichen. Liegen zwischen den jeweiligen Ländern mehr als 20% Unterschied bei Verneinung bzw. Zustimmung, lässt sich für mich ein Unterschied erkennen. Auch hier habe ich die 20% als Grenze selber festgelegt.

Die Ergebnisse meines Fragebogens erheben jedoch keinen Anspruch auf Repräsentativität, da mögliche Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede auch auf statistische Fehler zurückzuführen sein könnten. Aus diesem Grund habe ich zusätzlich zu meinem Fragebogen Interviews abgehalten, um ein näheres Verständnis zu meinen Ergebnissen zu erlangen.

4.1.3. Inhalt des Fragebogens

Anhand der Forschungsvariablen, die ich im theoretischen Teil meiner Arbeit identifiziert und in Punkt 3.5. in einer Übersicht dargestellt habe, ergeben sich für den Fragebogen folgende Fragen:

Sozialisation:
1. Bei Fragen und Problemen erhalte ich Hilfestellung und Betreuung durch erfahrenes Personal, bzw. ich helfe und betreue unerfahrenes Personal bei Fragen und Problemen.
2. Ich verbringe viel Zeit mit Arbeitskollegen bei informellen Treffen außerhalb des Arbeitsplatzes, z.B. bei gemeinsamen Abendessen, sportlichen Aktivitäten, kulturellen Veranstaltungen usw.
3. Bei meiner Arbeit verbringe ich viel Zeit bei Gemeinschaftsprojekten, oder dem Erfahrungsaustausch mit Kunden, Lieferanten und Unternehmen derselben/ einer anderen Branche.
4. In meinen Arbeitspausen verbringe viel Zeit mit Kollegen, um mich in informeller Atmosphäre am Arbeitsplatz mit ihnen auszutauschen, z.B. beim Mittagessen, in der Kaffeeküche, im Pausenraum usw.

Externalisierung:

1. Wir verwenden sehr oft Metaphern und Modelle um Konzepte und Ideen greifbarer zu machen und anschaulicher darzustellen.
2. Wir verwenden viel Zeit um Ideen zu neuen Produktkonzepten, neue Strategien, Projekte und Forschungsideen in Form von Protokollen, Präsentationen, Dokumenten usw. zu protokollieren.
3. Wir verwenden viel Zeit um das Unternehmensleitbild, die Ziele, die Werte und/oder die Geschichte unseres Unternehmens schriftlich zu dokumentieren oder in Publikationen zu veröffentlichen.
4. Qualifizierte Mitarbeiter unseres Unternehmens nehmen sehr häufig an Seminaren und Weiterbildungscamps teil.

Kombination:

1. Wir verwenden viel Zeit um interne oder externe Informationen (z.B. aus Dokumenten, Datenbanken oder Netzwerken) zu archivieren, zu sortieren oder mit neuen Informationen zu kombinieren.
2. Wir erstellen neue Konzeptideen, Strategien und Arbeitsabläufe sehr häufig anhand von Wissen, das wir aus verschiedensten Quellen (z.B. aus Berichten, Publikationen, Prognosen usw.) sammeln.
3. Wir kommunizieren innerhalb unseres Unternehmen sehr häufig mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien wie z.B. Telefon, E-Mail, IT-Technologien usw.
4. Firmeninterne Dokumente, Datenbanken und Webseiten aktualisieren wir täglich (=1), einmal oder mehrmals wöchentlich (=2), ein- bis dreimal im Monat (=3) sechs bis zweimal jährlich (=4) oder einmal jährlich oder weniger (=5).

Internalisierung:

1. Wir verwenden viel Zeit um auf Meetings den Inhalt von externen Berichten, Veröffentlichungen, Beschwerden und Anregungen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten usw. zu analysieren und zu besprechen.
2. Durch Dokumente, Handbüchern, Entwürfe oder Verträge, die innerhalb unseres Unternehmens geteilt und gemeinsam verwendet werden, werden gemeinsame Werte und gegenseitiges Verständnis geschaffen.

3. Wir verwenden viel Zeit um auf abteilungsübergreifenden Meetings oder Projekten die Inhalte relevanter Dokumente zur Organisationspolitik und zu Arbeitsverfahren zu besprechen, um die Ziele und Strategien der Unternehmensleitung zu verstehen.
4. Wir verwenden viel Zeit um zu Experimentieren und um Tätigkeiten allein oder in der Gruppe durch Learning-by-doing und Übung zu erlernen.

Intention:

1. Die Intention bzw. die Ziele unseres Unternehmens sind klar formuliert.

Notwendige Vielfalt:

2. Ich weiß wo ich in unserem Unternehmen nach Informationen/ Wissen suchen muss UND ich habe schnellen Zugriff auf diese Informationen/ dieses Wissen.

Autonomie:

3. Mitarbeiter haben in unserem Unternehmen (entsprechend ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich) die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln.

Redundanz:

4. In unserem Unternehmen kommt es sehr häufig zu einer Überschneidung an Informationen oder Tätigkeiten zwischen verschiedenen Abteilungen/ Arbeitsgruppen.

Kreatives Chaos:

5. Ehrgeizige Ziele von unserer Unternehmensleitung führen sehr häufig zu einem Krisen-/ Spannungszustand für die Mitarbeiter.

4.2. Interviews

Zusätzlich zum Fragebogen habe ich nicht-repräsentative Experteninterviews geführt, um ein besseres Verständnis zu den Ergebnissen meines Fragebogens zu erlangen. Für die Interviews habe ich mich hierbei auf die Fragen beschränkt, die allein durch die Auswertung des Fragebogens zu keinem eindeutigen Ergebnis geführt haben. Insgesamt

habe ich 12 Interviews jeweils auf Deutsch, Japanisch oder Englisch geführt. Eines der Interviews wurde von mir mündlich geführt, die restlichen elf erfolgten schriftlich über E-Mail. Im Folgenden möchte ich einen kurzen Überblick über meine Interviewpartner geben. Aus Gründen der Privatsphäre werde ich die Personen- und Firmennamen in meiner Arbeit nicht anführen, sondern stattdessen Synonyme verwenden.

4.2.1. Interviewpartner Japan

Person J-1 (Interview über e-Mail, japanisch)

- Alter: 25
- Position im Unternehmen: Angestellter Vollzeit
- Unternehmensbranche: Dienstleistung und Verkauf
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2008

Mein erster japanischer Interviewpartner ist ein 25-jähriger Japaner, mit dem ich während meines einjährigen Auslandsstudiums an der Yokohama City University studiert habe. Während seiner Studienzeit hat er 2008 begonnen in dem neu eröffneten Unternehmen, das eine Hawaiianische Spezialität namens „Malasada“ nach Japan gebracht und bekannt gemacht hat, als Aushilfe zu arbeiten. Inzwischen ist er Vollzeit-Angestellter und daran beteiligt, das noch junge Unternehmen in Japan erfolgreich zu positionieren.

Person J-2 (Interview über E-Mail, japanisch)

- Alter: 25
- Position im Unternehmen: Unternehmensgründer
- Unternehmensbranche: Unternehmensberatung, Web-Consulting
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2012

Auch mein zweiter Interviewpartner ist ein ehemaliger Student der Yokohama City University in Japan. Sein Universitätsstudium hat er allerdings frühzeitig abgebrochen um 2012 nach über einjähriger Planung sein eigenes Unternehmen zu gründen. Inzwischen ist er Chef von sieben Angestellten einer Unternehmensberatungs-/ Web-Consulting Firma.

Person J-3 (Interview über E-Mail, japanisch)

- Alter: 24
- Position im Unternehmen: Angestellte Teilzeit
- Unternehmensbranche: Hotellerie

- Gründungsjahr des Unternehmens: 2003

Meine dritte Interviewpartnerin ist ebenfalls eine Absolventin der Yokohama City University. Seit 2011 setzt sie ihre universitäre Ausbildung in Kyoto fort, und hat zur selben Zeit auch begonnen auf Teilzeit in einer 2003 gegründeten Herberge in Kyoto zu arbeiten. Seit ihrer Eröffnung hat die Herberge zahlreiche Auszeichnungen gewonnen und ist sehr erfolgreich.

4.2.2. Interviewpartner Südkorea

Person S-1 (Interview über e-Mail, englisch)

- Alter: 24
- Position im Unternehmen: Unternehmensgründer/ Chief Executive Officer
- Unternehmensbranche: Mode
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2012

Mein erster südkoreanischer Interviewpartner hat ein Semester als Austauschstudent an der Wirtschaftsuniversität Wien studiert. Nach seinem Universitätsabschluss an der Korea University Business School hat er zusammen mit einem Freund ein eigenes Jeans-Label gegründet. Nun arbeitet er daran, am südkoreanischen Modemarkt Fuß zu fassen.

Person S-2 (Interview über e-Mail, englisch)

- Alter: 23
- Position im Unternehmen: Programmierer
- Unternehmensbranche: Dienstleistung/ Musik-App
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2011

Die zweite Person aus Südkorea die ich interviewt habe, habe ich über eine Facebook Gruppe koreanischer Startups kontaktiert. Der 23-jährige Koreaner arbeitet in einem Startup Unternehmen das App's für mobile Geräte entwickelt. Er selbst ist maßgeblich an der Entwicklung eines bekannten Social-Music Players beteiligt, der ständig weiterverbessert wird. Insgesamt arbeiten 13 Angestellte inklusive Praktikanten in dem jungen Unternehmen. Das Unternehmen wurde mit dem Gedanken gegründet, dass "der asiatische Musikmarkt wächst". Das Ziel des Unternehmens ist es, sich auf einen speziellen Bereich des Musikmarkts zu konzentrieren.

Person S-3 (Interview über e-Mail, englisch)

- Alter: 28
- Position im Unternehmen: Programmierer
- Unternehmensbranche: Technische Dienstleistungen/ Apps
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2011

Auch meinen dritten Interviewpartner habe ich mit Hilfe einer Facebook Gruppe für Koreanische Startups kennengelernt und Antworten auf meine Interviewfragen erhalten. Das 2011 gegründete Unternehmen hat bereits 19 Mitarbeiter und bisher zwei bekannte Apps für mobile Geräte auf den Markt gebracht. In Südkorea haben sie bereits zahlreiche Preise als erfolgreiches junges Unternehmen erhalten, nun möchten sie auch im europäischen und amerikanischen Markt Fuß fassen.

4.2.3. Interviewpartner Österreich

Person Ö-1 (mündliches Interview, deutsch)

- Alter: 29
- Position im Unternehmen: Wissenschaftliche Mitarbeiterin
- Unternehmensbranche: Forschung
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2003

Meine erste österreichische Interviewpartnerin ist eine 29-jährige Studentin der Molekularbiologie an der Universität Wien. Seit einem Jahr ist sie in einem Forschungsunternehmen tätig, das knapp vor seinem 10-jährigen Jubiläum steht. In einem persönlichen Interview konnte ich gute Eindrücke über den Einsatz von Wissen in dem Unternehmen gewinnen.

Person Ö-2 (Interview über e-Mail, deutsch)

- Alter: 20
- Position im Unternehmen: Verkaufsmitarbeiterin Teilzeit
- Unternehmensbranche: Dienstleistung und Verkauf
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2011

Meine zweite österreichische Interviewpartnerin ist eine 20-jährige Studentin der Japanologie an der Universität Wien. Seit der Gründung im Jahr 2011 ist sie im Unternehmen als Teilzeit-Mitarbeiterin im Verkauf tätig.

Person Ö-3 (Interview über E-Mail, deutsch)

- Alter: 24
- Position im Unternehmen: Unternehmensgründer

- Unternehmensbranche: Trinkflaschenhersteller
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2012

Die dritte Person die ich interviewt habe, ist ein 24-jähriger gebürtiger Deutscher aus Berlin, der ein Bachelor Studium in Publizistik an der Universität Wien absolviert hat. Nach Abschluss seines Studiums hat er gemerkt, dass er „statt des Magisters lieber etwas Praktisches“ machen will. Nach eigenen Angaben fühlt er sich in Österreich bereits sehr verwurzelt, und hat im Jahr 2012 zusammen mit einem Freund sein junges Unternehmen in Wien gegründet.

Person Ö-4 (Interview über E-Mail, deutsch)

- Alter: 25
- Position im Unternehmen: Chefredakteurin
- Unternehmensbranche: Medien
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2011

Meine vierte österreichische Interviewpartnerin ist Chefredakteurin eines neu gegründeten Medienunternehmens, das österreichische und osteuropäische New Venture bzw. Startup Unternehmen vorstellt und dabei Interviews mit den Unternehmensgründern hält und über die Beweggründe für Unternehmensgründungen berichtet.

Person Ö-5 (Interview über E-Mail, deutsch)

- Alter: --
- Position im Unternehmen: Unternehmensgründerin/ CEO
- Unternehmensbranche: Produktentwicklung, Produktdesign, Marketing&Sales
- Gründungsjahr des Unternehmens: 2004

Interviewpartnerin Nr. fünf ist Gründerin eines Unternehmens das es sich zum Ziel gesetzt hat kulturelles Erbe in Form von Büchern, Dokumenten, Urkunden usw. mit einer eigens entwickelten Methode einzuscannen und zu präservieren. Für seine einzigartige Methode hält das Unternehmen weltweit Patente. Das 17-köpfige Team arbeitet derzeit unter anderem an Projekten in der „Royal Library of Denmark“ sowie in der „National Library of Abu Dhabi“.

Person Ö-6 (Interview über E-Mail, deutsch)

- Alter: --
- Position im Unternehmen: Unternehmensgründer/ CEO
- Unternehmensbranche: Reise

- Gründungsjahr des Unternehmens: 2012

Mein sechster österreichischer Interviewpartner ist Gründer eines Unternehmens das individuelle Reisen für seine Kunden plant. Das Ziel des vierköpfigen Teams ist es, gleichgesinnte Reisende auf der ganzen Welt zu verknüpfen. Dabei fokussiert sich das Unternehmen auf die Individualität des Reisenden und ermöglicht es den Kunden ihre Erfahrungen zu teilen.

5. Ergebnisse des Fragebogens

5.1. Die Verwendung des SECI-Modells in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures

5.1.1. Sozialisation

Frage 1:

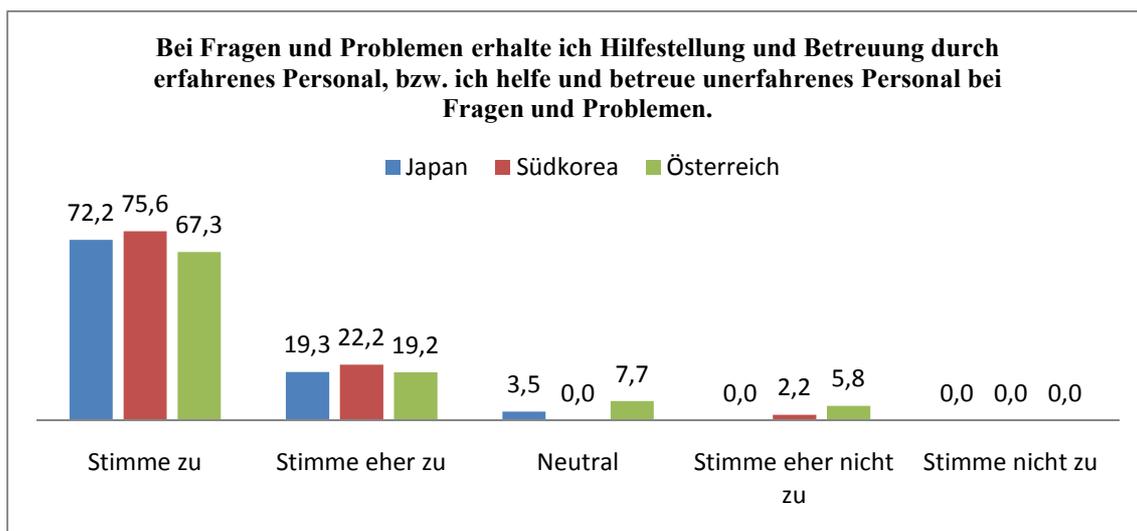


Diagramm 5.1.: Erste Frage Sozialisation

Die erste der vier Fragen zum Prozess der Sozialisation beschäftigt sich damit, wie weit ein „Meister-Lehrlingsverhältnis“ in den jeweiligen Unternehmen ausgebildet ist. Um das herauszufinden habe ich den Teilnehmern die Frage gestellt, ob sie bei Fragen und Problemen in ihrem Unternehmen Hilfestellung und Betreuung durch erfahrenes Personal bekommen, und umgekehrt auch unerfahrenes Personal bei Fragen und Problemen betreuen. Wie am Diagramm ersichtlich fallen die Antworten sehr deutlich aus. Ganze 91,5% der japanischen, 97,8% der südkoreanischen und 86,5% der österreichischen Teilnehmer stimmen zu, dass ein solches „Meister-Lehrlingsverhältnis“ in ihrem Unternehmen gegeben ist.

Fazit: Die befragten New Venture Unternehmen aller drei Länder legen großen Wert auf diesen ersten Punkt der Sozialisation, bei dem implizites Wissen durch gegenseitige Betreuung und Hilfestellung zwischen erfahrenen und unerfahrenen Mitgliedern in einem Unternehmen übertragen wird.

Frage 2:

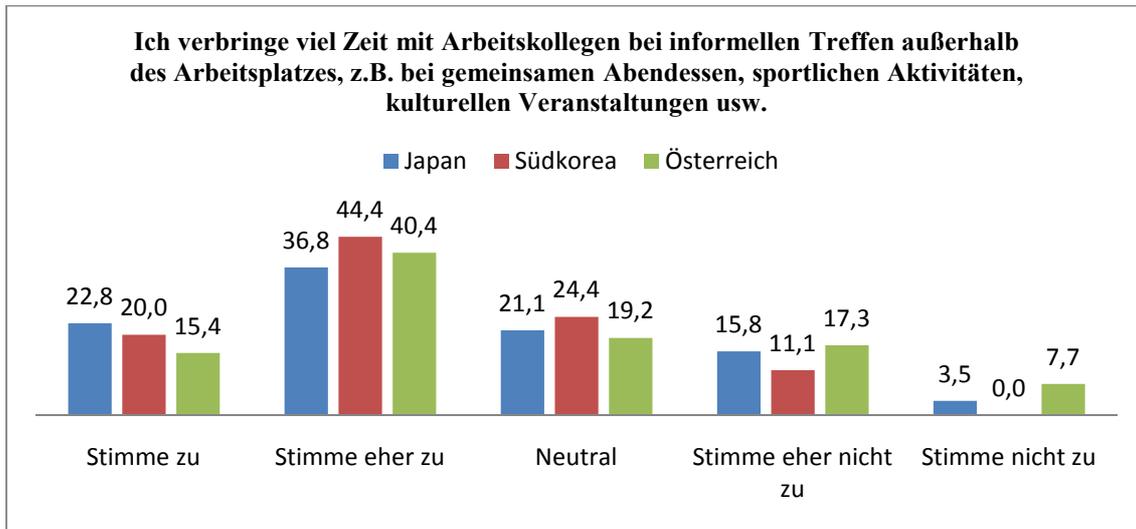


Diagramm 5.2.: Zweite Frage Sozialisation

Die Antworten zur zweiten Frage fallen ebenfalls recht deutlich aus. Insgesamt 59,6% der japanischen, 64,4% der südkoreanischen und 55,8% der österreichischen Befragten stimmen zu, dass sie auch außerhalb des Arbeitsplatzes viel Zeit mit Arbeitskollegen bei informellen Treffen verbringen. 19,3% der Japaner, 11,1% der Südkoreaner und 25% der Österreicher stimmen nicht zu. An den Zahlen erkennt man, dass auch bei dieser Frage ganz klar die Zustimmung überwiegt.

Überraschend ist für mich allerdings das Ergebnis aus Japan, da ich noch mehr Zustimmung erwartet hätte. Nonaka und Takeuchi führen in ihren Publikationen mehrfach an, dass sich besonders in Japan Arbeitskollegen sehr oft außerhalb des Arbeitsplatzes treffen und z.B. abends in informeller Atmosphäre zusammen etwas trinken gehen wodurch Wissen ausgetauscht und gegenseitiges Vertrauen hergestellt werden kann (Nonaka und Takeuchi 1995:63) (Nonaka, Umemoto und Senoo 1996:206). Da auch Davenport und Prusak betonen, dass diese Art der informellen Treffen ein Teil der japanischen Unternehmenskultur ist (Davenport und Prusak 2000:92), ist die für mich die Zustimmung von 59,6% niedriger als erwartet.

Fazit: Die Mehrheit der befragten New Venture Unternehmen aller drei Länder stimmen zu, dass sie auch außerhalb des Arbeitsplatzes viel Zeit mit Arbeitskollegen bei informellen Treffen verbringen.

Frage 3:

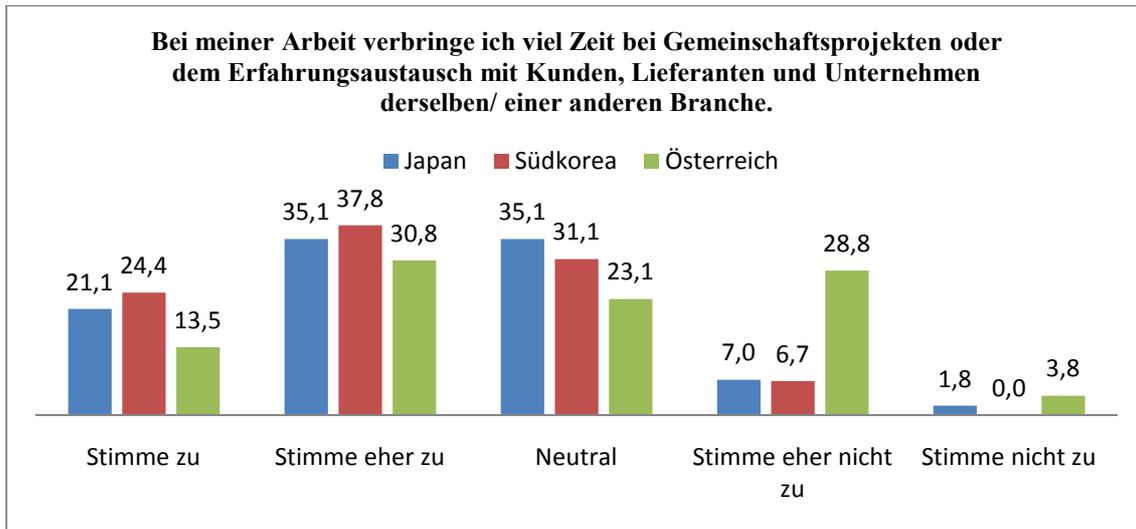


Diagramm 5. 3.: Dritte Frage Sozialisation

Frage drei beschäftigt sich mit dem positiven Effekt von Gemeinschaftsprojekten und dem Erfahrungsaustausch mit Kunden, Lieferanten und Unternehmen auf den Sozialisationsprozess. Die Ergebnisse aus Japan und Südkorea sind sehr ähnlich. 56,2% der japanischen und 62,2% der südkoreanischen Teilnehmer stimmen zu. 8,8% bzw. 6,7% stimmen der Frage nicht zu. Was bei den Ergebnissen hingegen besonders auffällt, sind die Antworten aus Österreich. 44,3% der Österreicher drücken zwar Zustimmung aus, im Unterschied zu Japan und Südkorea verneinen allerdings ganze 36,6% die Frage. Da bei den befragten österreichischen New Ventures Zustimmung und Verneinung sehr dicht beieinander liegen, lässt sich bei Österreich in diesem Fall keine eindeutige Aussage treffen.

Fazit: Die Mehrheit der japanischen und koreanischen Umfrageteilnehmer stimmen zu, Zeit mit Gemeinschaftsprojekten oder dem Erfahrungsaustausch mit Kunden, Lieferanten und Unternehmen zu verbringen. Bei den österreichischen Teilnehmern liegen Zustimmung und Verneinung sehr eng zusammen, weshalb ich keine eindeutige Aussage treffen kann. Im Unterschied zu Japan und Südkorea verneint eine große Anzahl der österreichischen Unternehmen die dritte Frage zum Sozialisationsprozess. → Siehe Interviewfrage eins (Punkt 6.1.)

Frage 4:

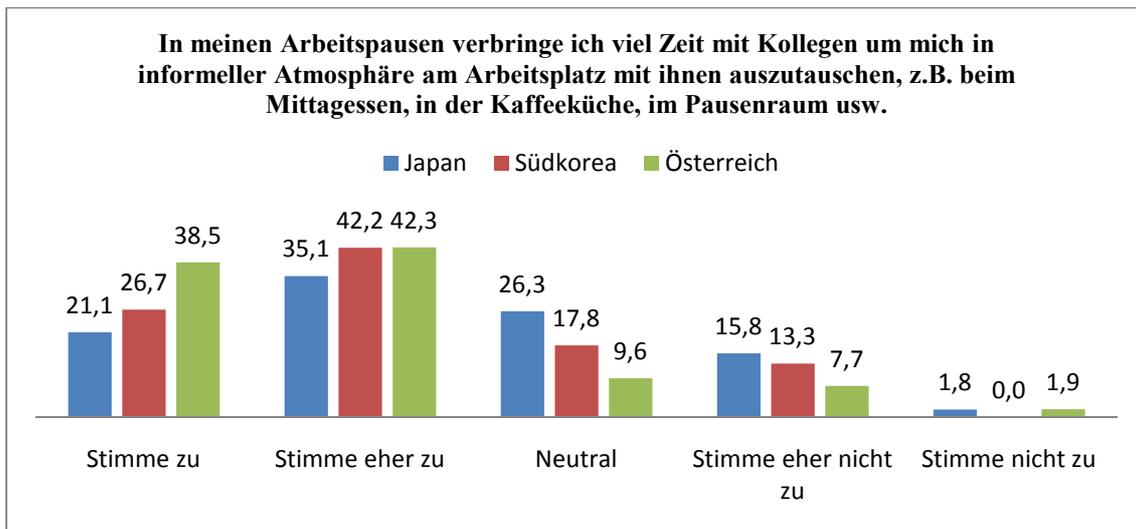


Diagramm 5.4.: Vierte Frage Sozialisation

Die vierte und letzte Frage zum Prozess der Sozialisation befasst sich mit dem Austausch von implizitem Wissen in informeller Atmosphäre am Arbeitsplatz, z.B. während den Arbeitspausen beim Mittagessen, in der Kaffeeküche usw. Japan hat mit 56,2% die niedrigste Zustimmung, gefolgt von Südkorea mit 68,9%. Österreich hat im Vergleich zu Japan eine deutlich höhere Zustimmungsrate mit ganzen 80,8%. 17,6% der Japaner, 13,3% der Südkoreaner und 9,6% der Österreicher verneinen die vierte und letzte Frage zur Stufe der Sozialisation.

Am Ergebnis überrascht mich, dass Österreich bei dieser Frage die höchste, Japan hingegen die niedrigste Zustimmungquote hat obwohl Nonaka und Takeuchi mehrfach betonen, dass japanische Unternehmen im Gegensatz zu westlichen Unternehmen viel Wert auf den impliziten Wissensaustausch ihrer Angestellten legen, der auch oft in informeller Atmosphäre erfolgt.

Fazit: Die befragten New Venture Unternehmen aller drei Länder stimmen mehrheitlich zu, in ihren Arbeitspausen viel Zeit mit Kollegen zu verbringen um sich in informeller Atmosphäre mit ihnen auszutauschen. Die Zustimmung in Österreich ist im Vergleich zu Japan allerdings deutlich höher. Da das Ergebnis zwar eindeutig, aber dennoch überraschend für mich ist, habe ich auch zu dieser Frage meine Interviewpartner befragt → siehe Interviewfrage 2 (Punkt 6.2.).

5.1.2. Externalisierung

Frage 1:

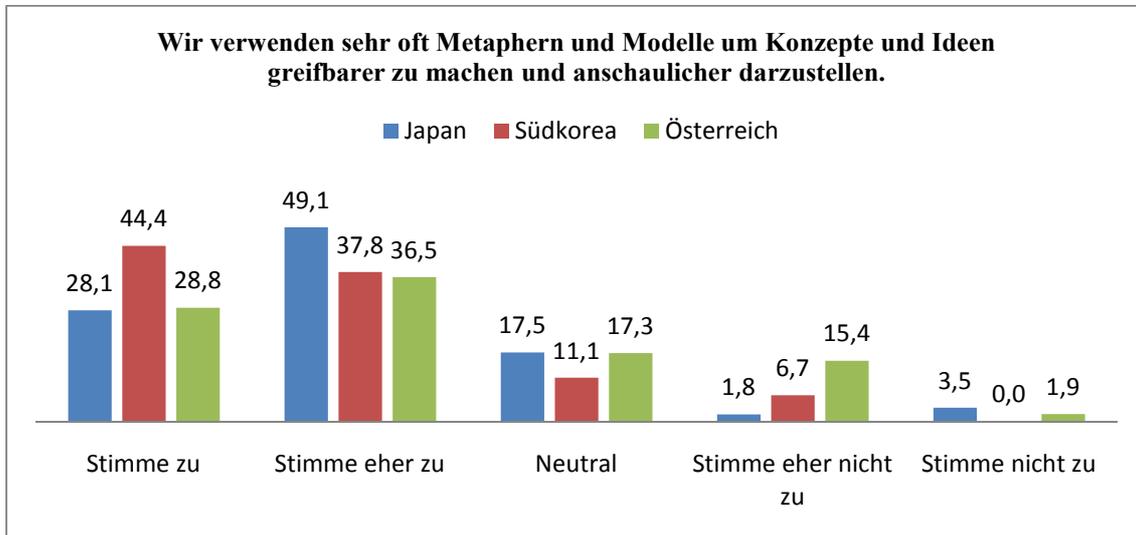


Diagramm 5.5.: Erste Frage Externalisierung

Bildliche Sprache in Form von Metaphern und Modellen stellt ein wichtiges Mittel dar um implizites Wissen greifbar zu machen. Persönliches Wissen kann in verständlicher Weise artikuliert und so mit anderen Personen geteilt werden. Mit 77,2% stimmt die überwiegende Mehrheit der japanischen Teilnehmer zu, dass in ihrem Unternehmen Gebrauch von bildlicher Sprache gemacht wird. Südkorea weist mit 82,2% eine noch höhere Zustimmungsrates auf. Österreichische New Ventures geben mit 65,3% ebenfalls mehrheitlich an, sehr häufig Metaphern und Modelle in ihrem Unternehmen zu verwenden um Konzepte und Ideen greifbarer zu machen. Auch die Ergebnisse der Teilnehmer die der Frage nicht zustimmen, liegen mit 5,3% Japan, 6,7% Südkorea und 17,3% Österreich sehr dicht beieinander, weshalb sich kein Unterschied zwischen den Ländern feststellen lassen kann.

Fazit: Alle drei Länder stimmen mehrheitlich zu, in ihrem Unternehmen bildliche Sprache zu verwenden um Ideen und Konzepte greifbarer zu machen und anschaulicher darzustellen.

Frage 2:

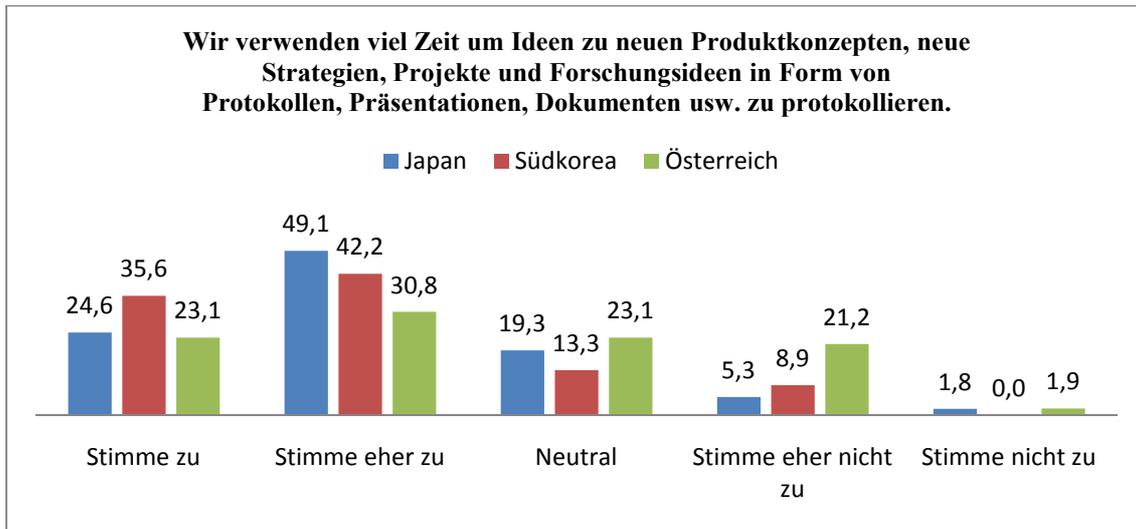


Diagramm 5.6.: Zweite Frage Externalisierung

Auch die zweite Frage zu der Stufe der Externalisierung wird von allen drei Ländern mehrheitlich mit Zustimmung beantwortet. 73,3% der japanischen, 77,7% der südkoreanischen und 53,9% der österreichischen Teilnehmer stimmen zu, dass sie viel Zeit in ihrem Unternehmen verwenden, um Ideen zu neuen Produktkonzepten, neue Strategien, Projekte und Forschungsideen in Form von Protokollen, Präsentationen, Dokumenten usw. zu protokollieren. An den Zahlen erkennt man, dass Österreich im Unterschied zu Japan und Südkorea eine deutlich niedrigere Zustimmung aufweist.

Im Ländervergleich hat Österreich mit 23,1% auch die höchste Anzahl an Teilnehmern, die der Frage nicht zustimmen.

Fazit: Die untersuchten New Ventures aller drei Länder stimmen mehrheitlich zu bzw. eher zu, viel Zeit mit der schriftlichen Dokumentation von Ideen, Strategien, Projekten usw. zu verbringen. Im Unterschied zu Japan und Südkorea ist die Zustimmung in Österreich allerdings deutlich geringer.

Frage 3:

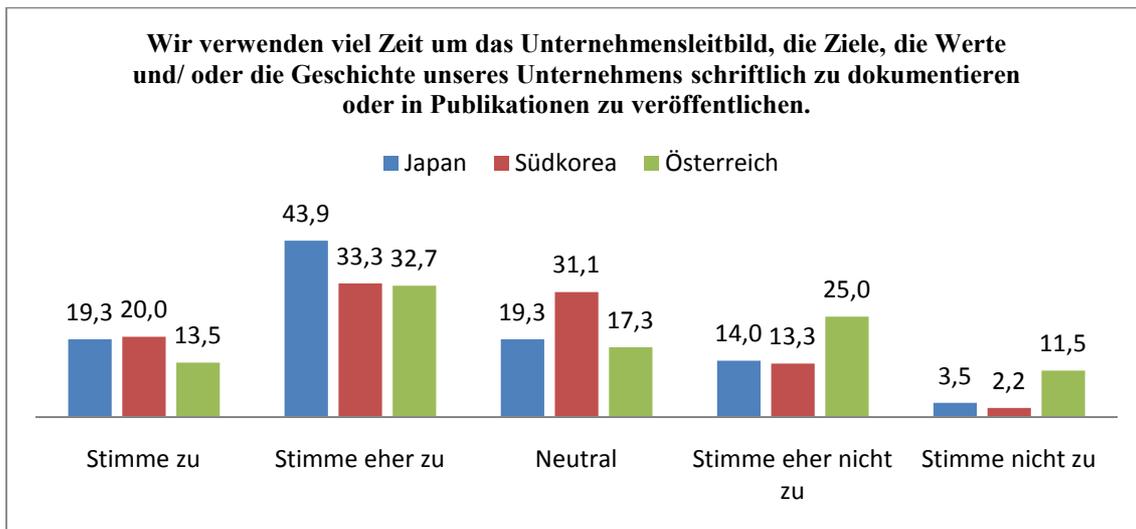


Diagramm 5.7.: Dritte Frage Externalisierung

Die dritte Frage beschäftigt sich mit der schriftlichen Dokumentation des Unternehmensleitbilds, der Ziele, Werte und der Geschichte des Unternehmens in Form von Dokumenten und Veröffentlichungen. Auch diese Frage beantworten die untersuchten New Venture Unternehmen aus Japan und Südkorea mehrheitlich mit Zustimmung. 63,2% der japanischen und 53,3% der südkoreanischen Teilnehmer stimmen der Frage zu. 17,5% der Japaner und 15,5% der Südkoreaner stimmen nicht zu. Bei Österreich lässt sich keine eindeutige Aussage treffen. 46,2% der österreichischen Teilnehmer stimmen der Frage zwar zu, beinahe ebenso viele stimmen mit 36,5% jedoch nicht zu. Auch im Ländervergleich erkennt man, dass Österreich im Unterschied zu Japan und Südkorea eine deutlich höhere Anzahl an Teilnehmern aufweist, die die Frage verneinen.

Fazit: Auch bei der dritten Frage zur Stufe der Externalisierung stimmt die Mehrheit der untersuchten japanischen und südkoreanischen New Venture Unternehmen zu, viel Zeit mit der schriftlichen Dokumentation des Unternehmensleitbilds, der Ziele, Werte und der Geschichte des Unternehmens in Form von Dokumenten und Veröffentlichungen zu verbringen. Einzig bei Österreich lässt sich keine eindeutige Aussage treffen, da Zustimmung und Verneinung sehr dicht beieinander liegen. Im Unterschied zu Japan und Südkorea, stimmt auch eine deutlich höhere Anzahl an österreichischen Befragten der Frage nicht zu.

→ Siehe Interviewfrage 3 (Punkt 6.3.)

Frage 4:

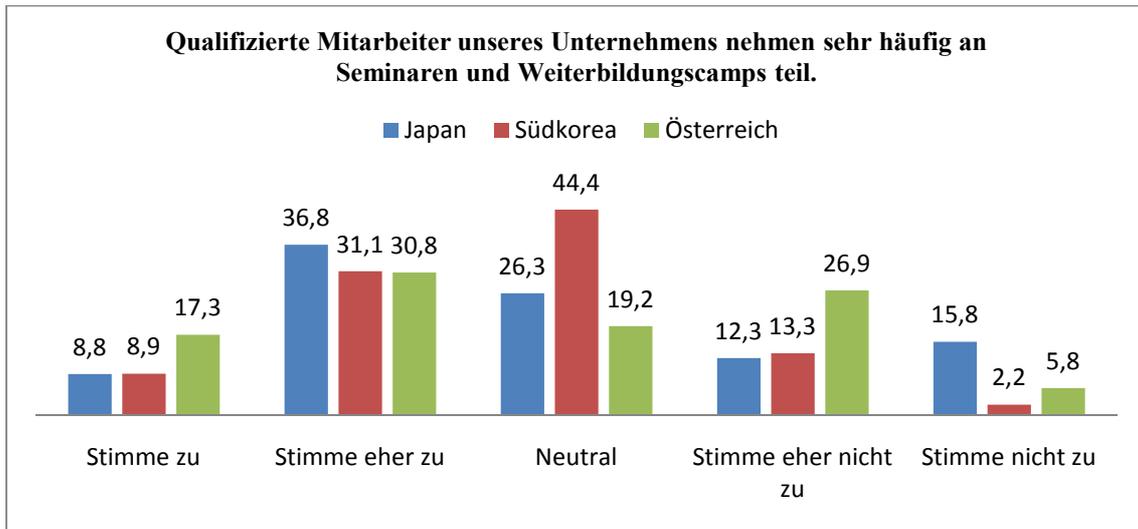


Diagramm 5.8.: Vierte Frage Externalisierung

Bei der vierten und letzten Frage zur Stufe der Externalisierung geht es um die Teilnahme von qualifizierten Mitarbeitern eines Unternehmens an Seminaren und Weiterbildungscamps. 45,6% der japanischen, 40,0% der südkoreanischen und 48,1% der österreichischen New Ventures sagen zwar aus, dass qualifizierte Mitarbeiter ihres Unternehmens sehr häufig an Seminaren und Weiterbildungscamps teilnehmen, besonders bei Japan und Österreich liegen allerdings mit 28,1% und 37,7% Verneinung die Zahlen zu eng zusammen, als dass man eine eindeutige Aussage treffen könnte. Südkorea hat mit nur 15,5% Verneinung deutlich mehr Teilnehmer die zustimmen. In diesem speziellen Fall macht es allerdings Sinn die Antwort „Neutral“ zu berücksichtigen, da sie bei Südkorea mit 44,4% die Antwort mit der höchsten Stimmenanzahl darstellt. Aus diesem Grund ist es meiner Ansicht nach auch bei Südkorea nicht sinnvoll, eine eindeutige Aussage zu treffen.

Fazit: Bei den japanischen und österreichischen New Ventures liegt Zustimmung und Verneinung zu eng zusammen um eine klare Aussage zu treffen. Bei Südkorea überwiegt zwar die Zustimmung, da allerdings die Mehrheit der Teilnehmer mit „Neutral“ keine klare Antwort gegeben hat, ist es meiner Meinung nach auch bei Südkorea nicht sinnvoll eine eindeutige Aussage zu treffen.

→ Siehe Interviewfrage 4 (Punkt 6.4.)

5.1.3. Kombination

Frage 1:

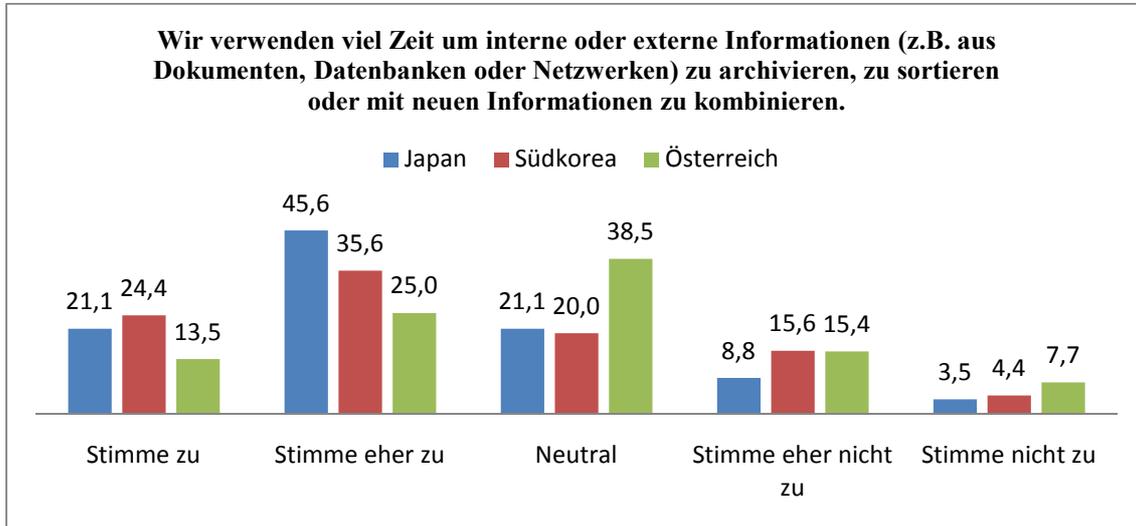


Diagramm 5.9.: Erste Frage Kombination

Die dritte Stufe des SECI-Models ist die Stufe der Kombination, in der bereits vorhandenes mit neuem explizitem Wissen kombiniert wird. Die erste der vier Fragen zur Kombination beschäftigt sich mit der Archivierung, Sortierung oder Kombination von internen oder externen Informationen, wodurch neues explizites Wissen entstehen kann. Die Mehrheit der japanischen und südkoreanischen Teilnehmer stimmt mit 66,7% und 60,0% zu, viel Zeit bei dieser Tätigkeit zu verbringen. Insgesamt 12,3% der Japaner und 20,0% der Südkoreaner verneinen die Frage. Bei den österreichischen New Ventures liegen die positiven und negativen Antworten sehr eng zusammen, weshalb sich kein klares Ergebnis ableiten lässt. 38,5% stimmen zu, 23,1% stimmen nicht zu. Man sieht, dass im Unterschied zu Japan und Südkorea auch die Zustimmung zur Frage deutlich geringer ist.

Fazit: Die Mehrheit der untersuchten japanischen und südkoreanischen New Ventures stimmt zu, viel Zeit zu verwenden um interne und externe Information zu archivieren, zu sortieren und zu kombinieren. Bei den Österreichern lässt sich keine klare Aussage treffen. Im Ländervergleich erkennt man, dass die Zustimmung der österreichischen Teilnehmer deutlich geringer ist als die der japanischen und südkoreanischen Befragten.

→ Siehe Interviewfrage 5 (Punkt 6.5.)

Frage 2:

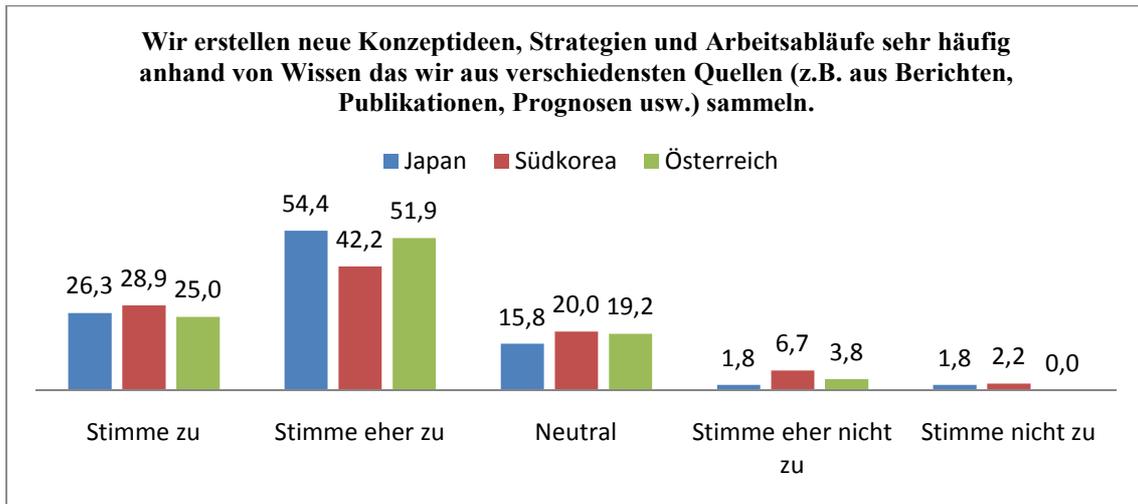


Diagramm 5.10.: Zweite Frage Kombination

Die Antworten zur zweiten Frage des Kombinationsprozesses fallen bei Japan, Südkorea und Österreich sehr ähnlich aus. Am Diagramm erkennt man, dass die untersuchten New Ventures aller drei Länder mehrheitlich zustimmen, dass sie neue Konzeptideen, Strategien und Arbeitsabläufe sehr häufig anhand von Wissen, dass sie aus verschiedensten Quellen sammeln, erstellen. Japan bejaht die Frage mit 80,7%, Südkorea mit 71,1% und Österreich mit 76,9%.

Fazit: Die untersuchten New Venture Unternehmen aller drei Länder stimmen mehrheitlich zu, neue Konzeptideen, Strategien und Arbeitsabläufe anhand von Wissen aus verschiedensten Quellen zu erstellen.

Frage 3:

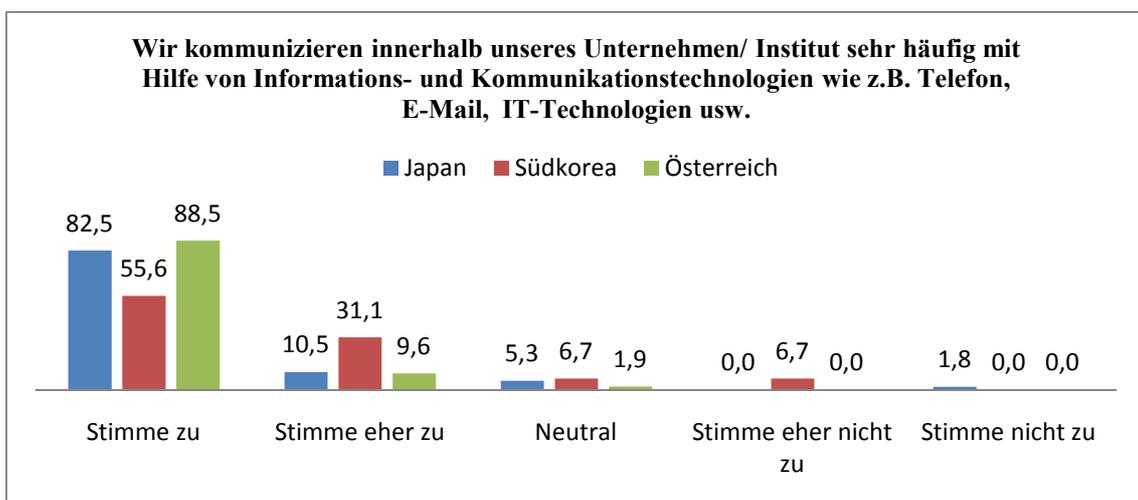


Diagramm 5.11.: Dritte Frage Kombination

Die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien bietet eine gute Möglichkeit zur schnellen Kontaktaufnahme zwischen den Mitgliedern einer Organisation und dem Austausch von explizitem Wissen. Wie man anhand des Diagramms auf einem Blick erkennen kann, stimmen die untersuchten New Ventures aller drei Länder mit 93,0% Japan, 86,7% Südkorea und 98,1% Österreich eindeutig zu, innerhalb ihres Unternehmens sehr häufig mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien wie z.B. Telefon, E-Mail, IT-Technologien usw. zu kommunizieren.

Fazit: Die eindeutige Mehrheit der Teilnehmer aller drei Länder gibt an, oft mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien innerhalb ihres Unternehmens zu kommunizieren.

Frage 4:

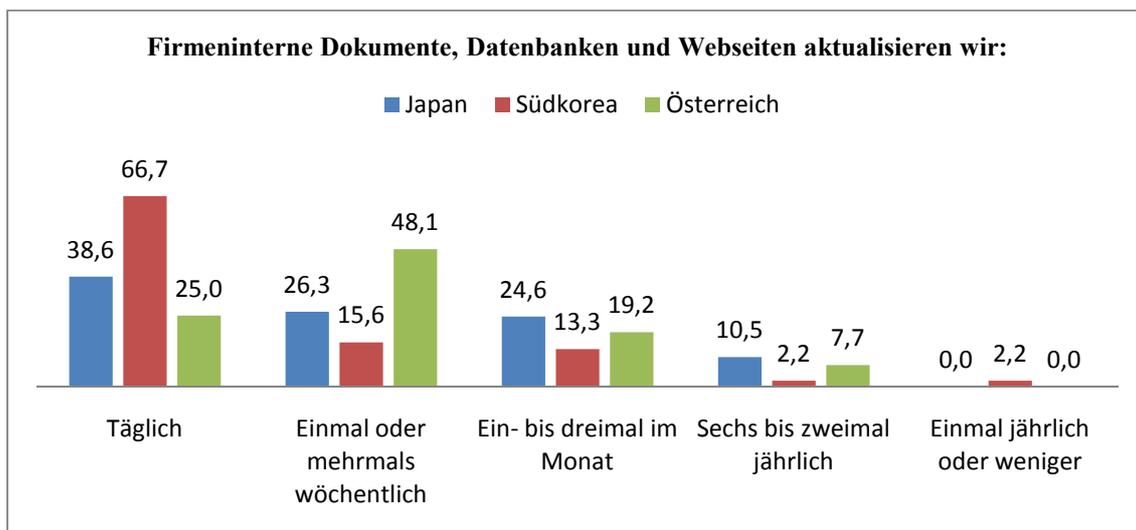


Diagramm 5.12.: Vierte Frage Kombination

Die vierte und letzte Frage zur Stufe der Kombination beschäftigt sich mit der Aktualisierung von firmeninternen Dokumenten, Datenbanken und Webseiten. Was sofort auffällt ist, dass die große Mehrheit der südkoreanischen Teilnehmer mit 66,7% angibt, ihre Dokumente, Datenbanken und Webseiten auf einer täglichen Basis zu aktualisieren. Auch bei Japan war dies die häufigste Antwort, im Unterschied zu Südkorea wird sie allerdings nur von 38,6% der japanischen Teilnehmer geteilt. Bei Österreich hingegen war mit 48,1% die häufigste Antwort, dass entsprechende Dokumente, Datenbanken und Webseiten einmal oder mehrmals wöchentlich aktualisiert werden. Daraus schließe ich, dass in der Mehrheit der befragten New Venture Unternehmen aller drei Länder eine regelmäßige Aktualisierung gegeben ist.

Fazit: Die Mehrheit der japanischen und südkoreanischen Unternehmen aktualisiert ihre firmeninternen Dokumente, Datenbanken und Webseiten auf einer täglichen Basis. Die Mehrheit der österreichischen Unternehmen tut dies immerhin mindestens einmal bis mehrmals wöchentlich.

5.1.4. Internalisierung

Frage 1:

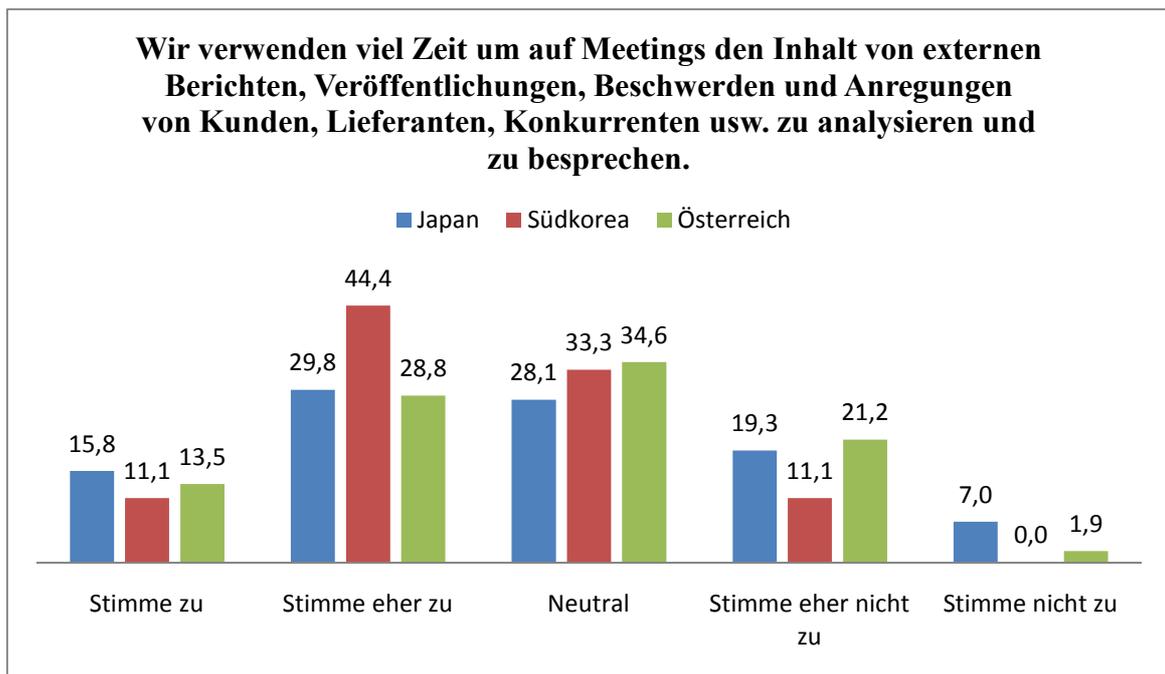


Diagramm 5.13.: Erste Frage Internalisierung

In der ersten Frage zur Stufe der Internalisierung, in der explizites in implizites Wissen umgewandelt werden kann, möchte ich von den Teilnehmern wissen, ob sie in ihrem Unternehmen viel Zeit verwenden um auf Meetings den Inhalt von externen Berichten, Veröffentlichungen, Beschwerden und Anregungen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten usw. zu analysieren und zu besprechen. Bei den japanischen Teilnehmern sind es 45,6%, bei den Südkoreanern 55,5% und bei den österreichischen Teilnehmern sind es 42,3% die der Frage zustimmen. Allerdings zeichnet sich nur bei Südkorea ein eindeutiges Ergebnis ab, da bei Japan mit 26,3% und Österreich mit 23,1% Verneinung der Frage, positive und negative Antworten zu dicht beisammen liegen. Nur 11,1% der südkoreanischen Teilnehmer verneint die Frage.

Fazit: Die Mehrheit der befragten Südkoreaner sagt aus, dass sie in ihrem Unternehmen viel Zeit verwenden um auf Meetings den Inhalt von externen Berichten,

Veröffentlichungen, Beschwerden und Anregungen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten usw. zu analysieren und zu besprechen. Bei den japanischen und österreichischen Teilnehmern liegt Zustimmung und Verneinung der Frage sehr eng zusammen, weshalb sich keine klare Aussage treffen lässt.

→ Siehe Interviewfrage 6 (Punkt 6.6.)

Frage 2:

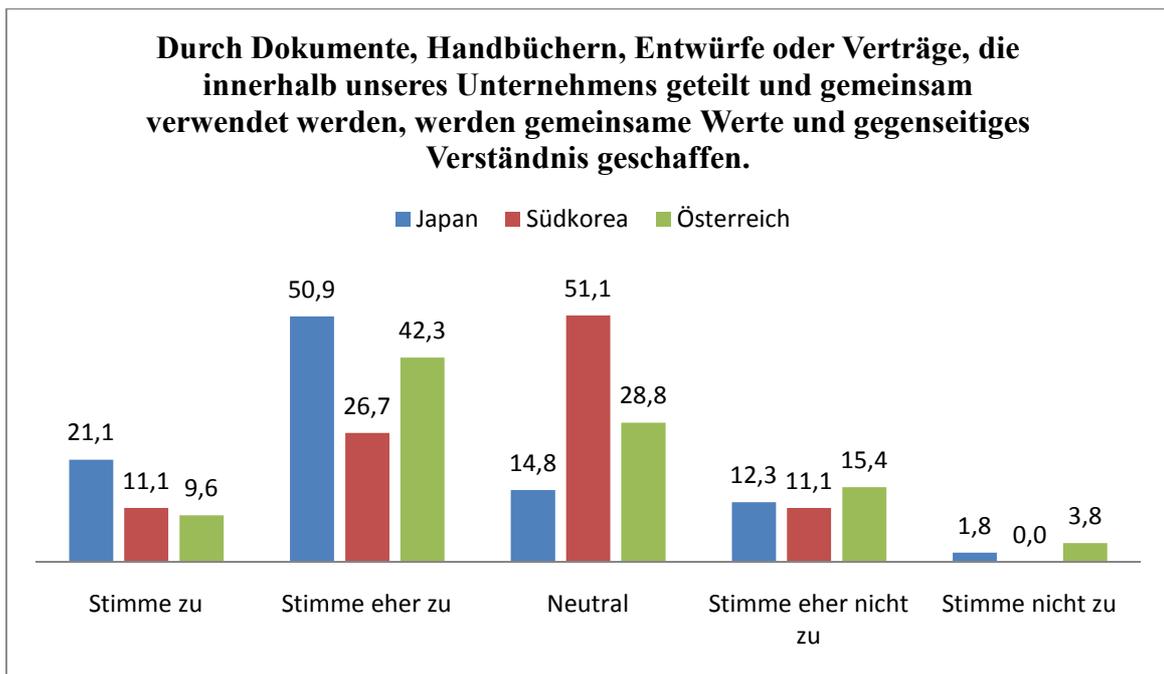


Diagramm 5.14.: Zweite Frage Internalisierung

Die absolute Mehrheit der japanischen New Ventures stimmt mit 72,0% zu, dass durch interne Dokumente, Handbücher, Entwürfe oder Verträge gemeinsame Werte und gegenseitiges Verständnis im Unternehmen geschaffen werden. Japan hat bei dieser Frage im Unterschied zu Südkorea mit 37,8% und Österreich mit 51,9% eindeutig die höchste Zustimmung. Die Frage wird von 14,1% der japanischen, 11,1% der südkoreanischen und 19,2% der österreichischen befragten New Ventures verneint. Bei allen drei Ländern überwiegt die Zustimmung. Allerdings haben 51,1% und somit die Mehrzahl der südkoreanischen Teilnehmer keine klare Aussage getroffen und „Neutral“ als Antwort gewählt haben. In diesem speziellen Fall, da Neutral die höchste Anzahl an Antworten hat, macht es bei Südkorea vermutlich keinen Sinn eine klare Aussage zu treffen.

Fazit: Die Mehrheit der New Ventures aller drei Länder ist der Meinung, dass durch interne Dokumente, Handbücher, Entwürfe oder Verträge gemeinsame Werte und

gegenseitiges Verständnis im Unternehmen geschaffen werden. Im Unterschied zu Südkorea und Österreich hat Japan allerdings eine deutlich höhere Zustimmung. Bei Südkorea sticht, im Gegensatz zu den beiden anderen Ländern, die hohe Anzahl an neutralen Antworten hervor weshalb sich nur schwer eine eindeutige Aussage treffen lässt.

→ Siehe Interviewfrage 7 (Punkt 6.7.)

Frage 3:

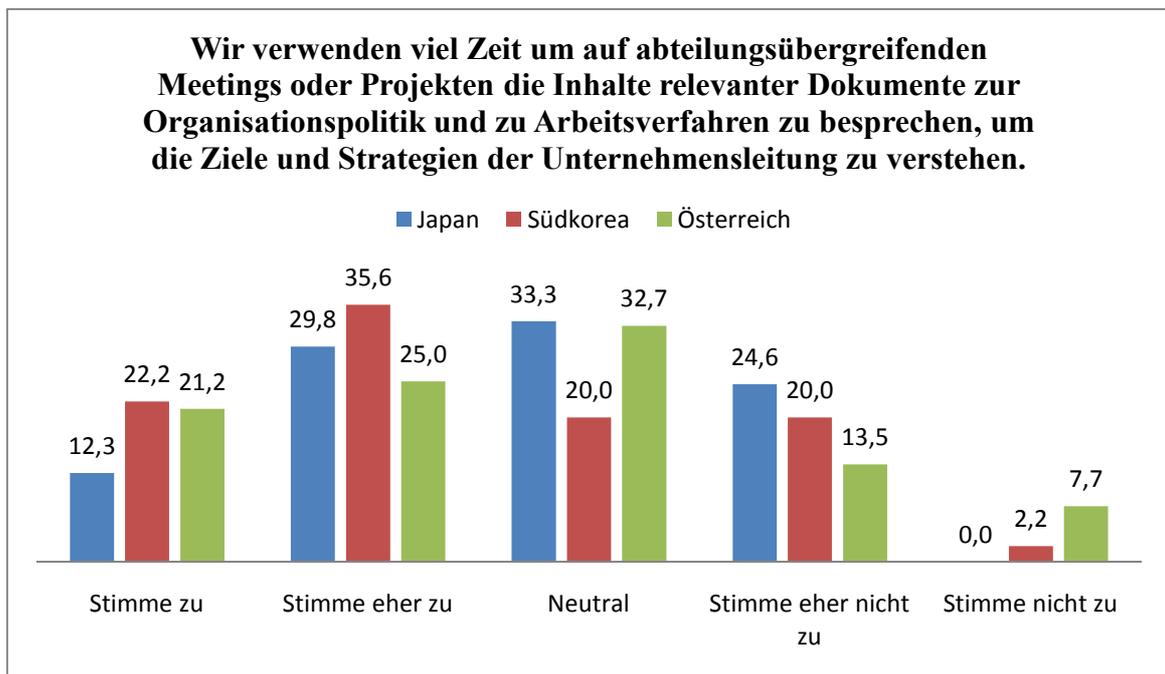


Diagramm 5.15.: Dritte Frage Internalisierung

Die Mehrheit der südkoreanischen und österreichischen Befragten geben mit 57,8% und 46,2% an, dass sie viel Zeit verwenden um auf abteilungsübergreifenden Meetings oder Projekten die Inhalte relevanter Dokumente zur Organisationspolitik und zu Arbeitsverfahren zu besprechen. Der Frage stimmen 22,2% der Südkoreaner und 21,2% der Österreicher allerdings nicht zu. Die Ergebnisse der Antworten aus Japan liegen mit 42,1% Zustimmung und 24,6% Verneinung zu dicht zusammen, als dass man eine klare Schlussfolgerung ziehen könnte.

Fazit: Die Mehrheit der südkoreanischen und österreichischen New Ventures stimmen der Frage zu. Aus den Ergebnissen der japanischen Antworten lässt sich keine eindeutige Aussage treffen.

→ Siehe Interviewfrage 8 (Punkt 6.8.)

Frage 4:

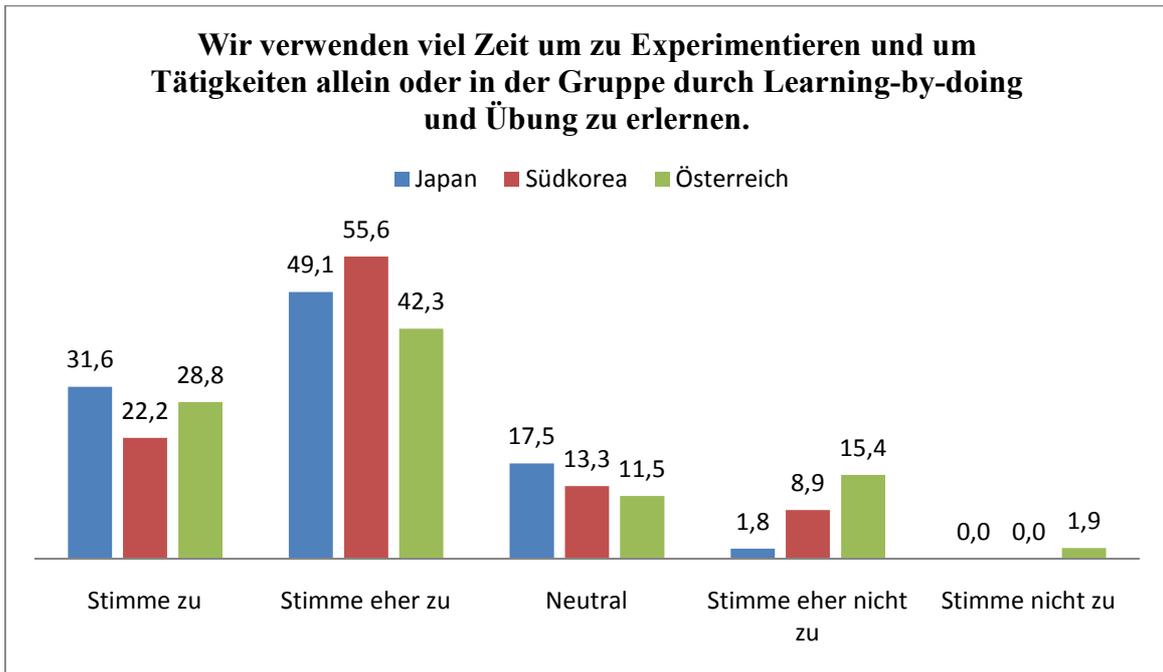


Diagramm 5.16.: Vierte Frage Internalisierung

In der vierten und letzten Frage zur Stufe der Internalisierung habe ich die Teilnehmer befragt, ob sie viel Zeit verwenden um zu Experimentieren und um Tätigkeiten allein oder in der Gruppe durch Learning-by-doing und Übung zu erlernen. Ein Blick auf das Diagramm zeigt deutlich, dass die Mehrheit der untersuchten New Venture Unternehmen aller drei Länder der Frage eindeutig zustimmen. Bei den befragten Japanern sind es 80,7%, bei den Südkoreanern 77,8% und bei den Österreichern sind es 71,1% Zustimmung.

Fazit: Die untersuchten New Venture Unternehmen aller drei Länder stimmen mehrheitlich zu, viel Zeit zu verwenden um zu Experimentieren und um Tätigkeiten allein oder in der Gruppe durch Learning-by-doing und Übung zu erlernen.

5.2. Die Verwendung der fünf Voraussetzungen in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures

5.2.1. Intention

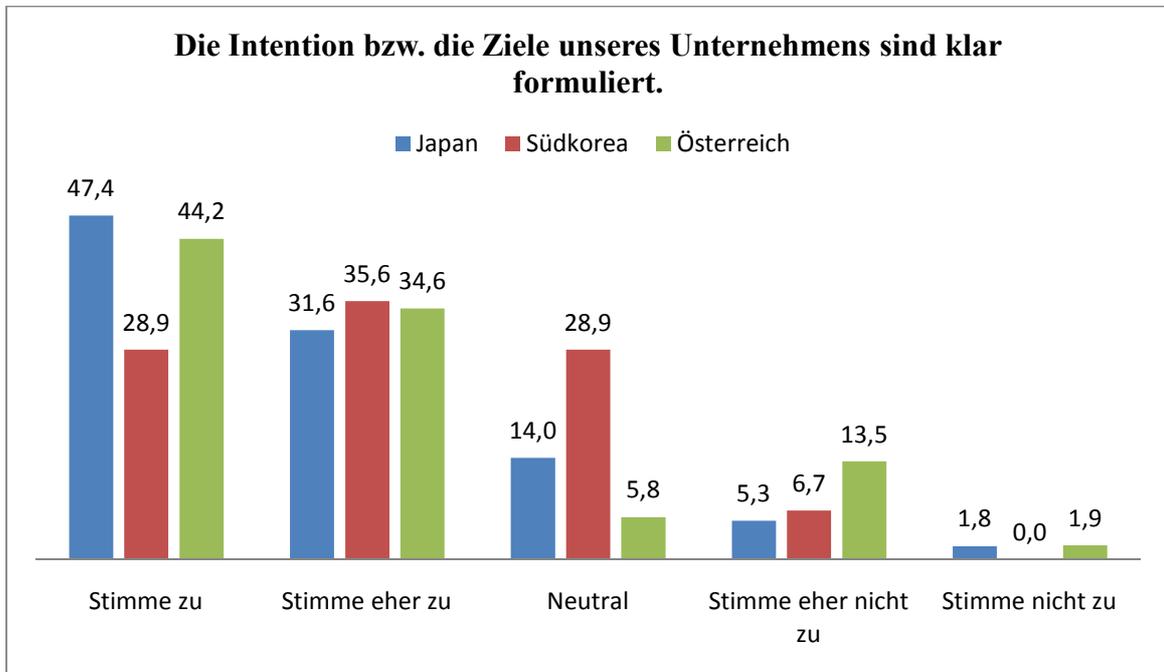


Diagramm 5.17.: Erste Voraussetzung Intention

Intention ist die erste von fünf Voraussetzungen die gegeben sein muss, damit die SECI-Wissensspirale erfolgreich in einem Unternehmen zur Anwendung kommen kann. Mit einem Blick auf das Diagramm erkennt man, dass die Mehrheit der befragten Teilnehmer aller drei Länder der Meinung ist, dass die Intention und die Ziele ihres Unternehmens klar formuliert sind. In Prozenten sind das 79,0% der japanischen Befragten, 64,5% der südkoreanischen und 78,8% der österreichischen Befragten.

An dem Ergebnis verwundert mich allerdings die sehr hohe Zustimmung der japanischen Unternehmen. Nonaka und Takeuchi geben an, dass vor allem japanische Unternehmen durch eine mehrdeutige Unternehmensintention charakterisiert sind. In meiner Studie habe ich allerdings ein gegensätzliches Ergebnis erhalten.

Fazit: Die befragten New Ventures aller drei Länder stimmen mehrheitlich zu, dass die Intention und die Ziele ihres Unternehmens klar formuliert sind.

5.2.2. Notwendige Vielfalt

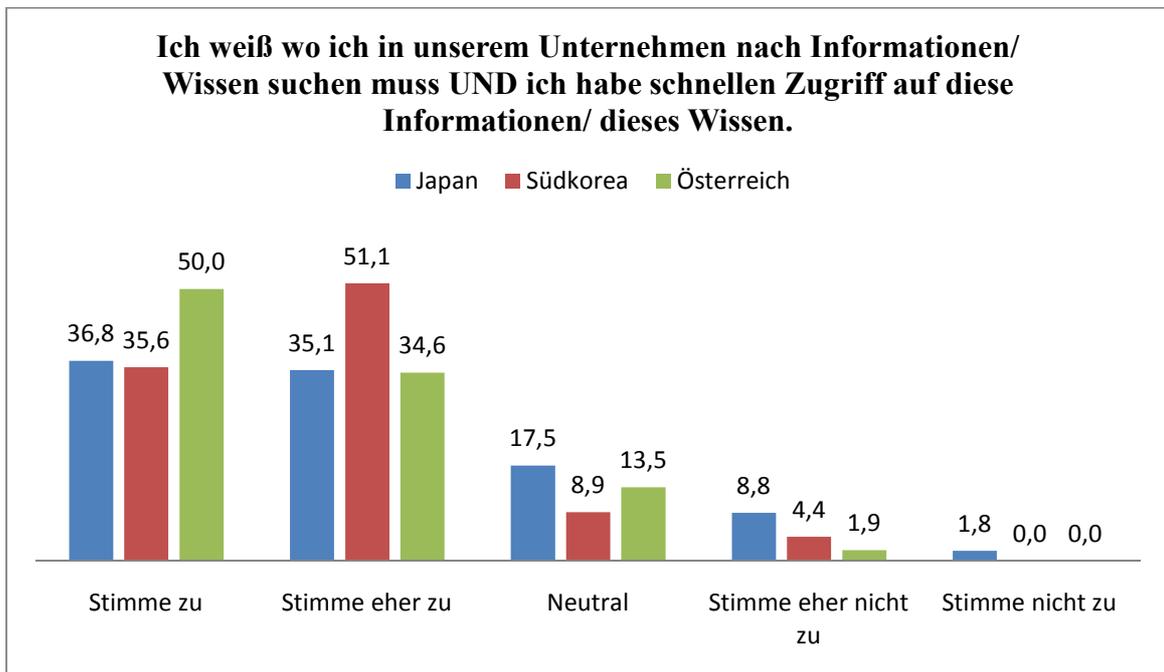


Diagramm 5.18.: Zweite Voraussetzung Notwendige Vielfalt

Die zweite Voraussetzung für die SECI-Wissensspirale ist notwendige Vielfalt. Diese unterstützt ein Unternehmen dabei, auf die Komplexität ihres Umfelds zu antworten. Auch hier gibt die Mehrheit der befragten Teilnehmer aller drei Länder an, dass sie wissen wo sie in ihrem Unternehmen nach Informationen und Wissen suchen müssen und dass sie auch schnellen Zugriff auf diese Informationen und dieses Wissen haben. 71,9% der Japaner, 86,7% der Südkoreaner und 84,6% der Österreicher stimmen der Frage zu.

Fazit: Die Mehrheit der befragten japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures stimmt zu, dass sie wissen wo sie in ihrem Unternehmen nach Informationen und Wissen suchen müssen und sie auch schnellen Zugriff auf diese Informationen und dieses Wissen haben.

5.2.3. Autonomie

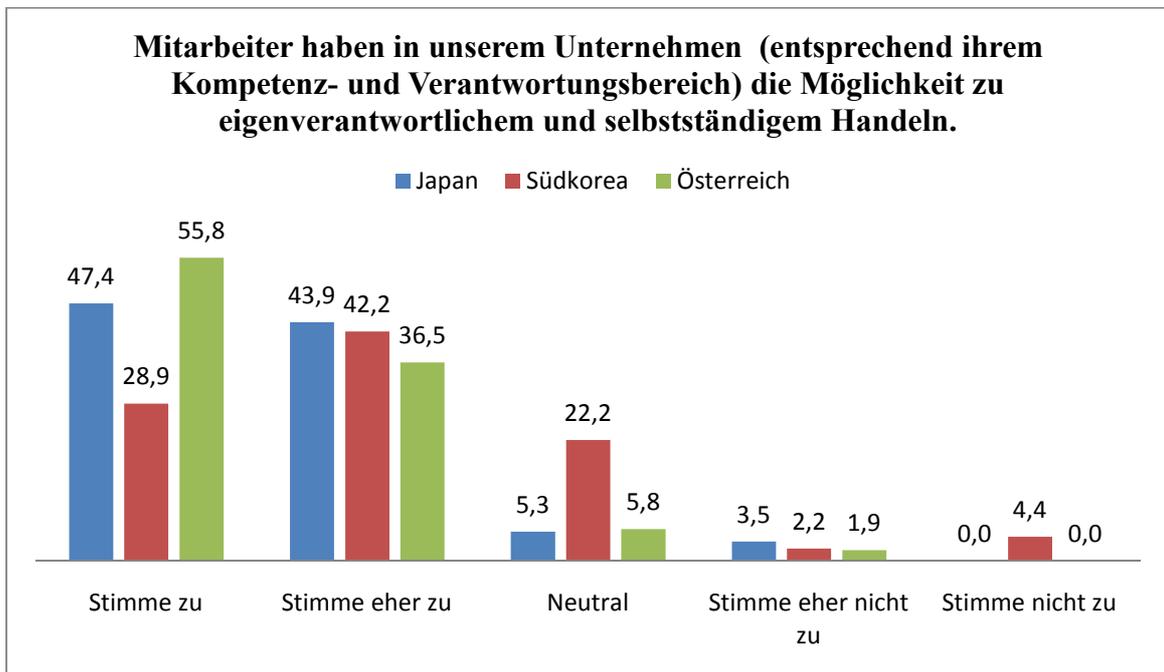


Diagramm 5.19.: Dritte Voraussetzung Autonomie

Mit der Freiheit der Mitarbeiter zu autonomem und selbstständigem Handeln beschäftigt sich die dritte Voraussetzung des SECI-Modells. Nonaka und Takeuchi schreiben, dass östliche bzw. japanische Unternehmen durch Gruppenautonomie, westliche Unternehmen durch individuelle Autonomie charakterisiert sind. Wie am Diagramm ersichtlich, sind die Teilnehmer aller drei Länder der Meinung, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen entsprechend ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln haben. Japan und Österreich haben mit 91,3% und 92,3% die höchste Zustimmung. Auch die befragten südkoreanischen New Ventures stimmen der Frage mehrheitlich zu. Im Unterschied zu Japan und Österreich ist die Zustimmung bei den Südkoreanern mit 71,1% jedoch nicht ganz so hoch, da 22,2% der Befragten sich für eine neutrale Antwort entschieden hat.

Fazit: Laut meinen Ergebnissen ist die große Mehrheit der untersuchten New Venture Unternehmen aller drei Länder der Meinung, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen entsprechend ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln haben. Südkorea hat jedoch eine deutlich niedrigere Zustimmung als Japan und Österreich.

5.2.4. Redundanz

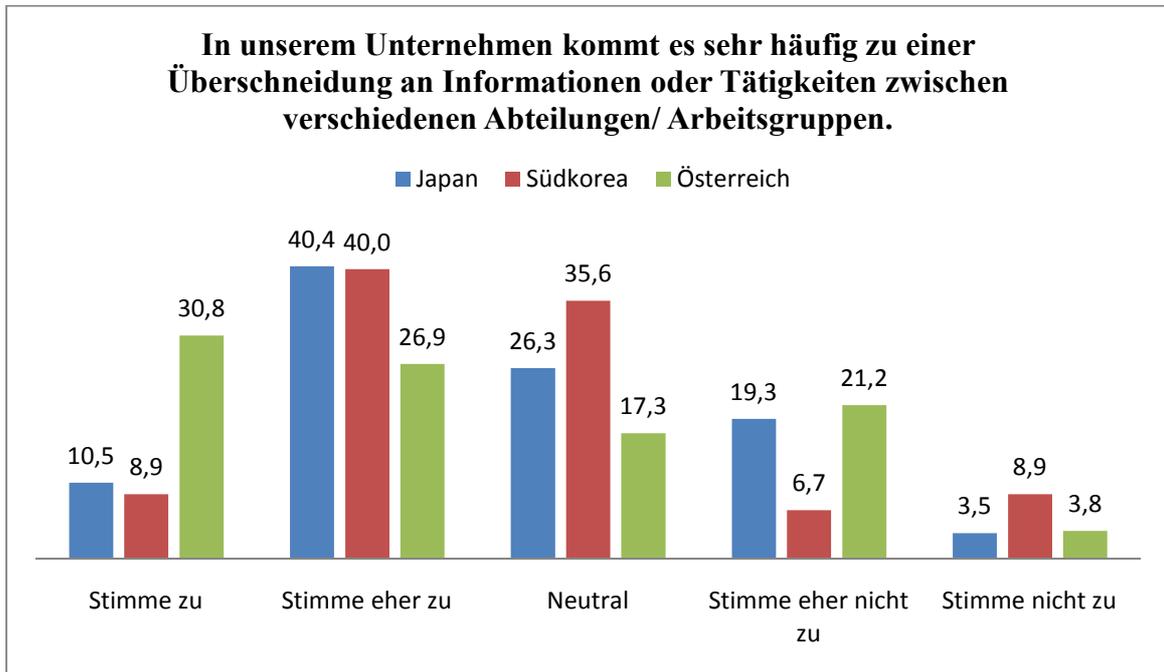


Diagramm 5.20.: Vierte Voraussetzung Redundanz

Die vierte Voraussetzung um die Wissenserschaffung basierend auf dem SECI-Modell zu ermöglichen, ist Redundanz an Informationen und Tätigkeiten. 50,9% der japanischen, 48,9% der südkoreanischen und 57,7% der österreichischen New Ventures stimmen zu, dass es in ihrem Unternehmen häufig zu einer Überschneidung an Informationen oder Tätigkeiten zwischen verschiedenen Abteilungen oder Arbeitsgruppen kommt. Nicht dieser Meinung sind 22,8% der Japaner, 15,6% der Südkoreaner und 25% der Österreicher. Diese Ergebnisse lassen auf keine nennenswerten Unterschiede innerhalb der drei Länder schließen.

Fazit: Die New Ventures aller drei Länder sind mehrheitlich der Ansicht, dass es in ihrem Unternehmen häufig zu einer Überschneidung an Informationen oder Tätigkeiten zwischen verschiedenen Abteilungen oder Arbeitsgruppen kommt.

5.2.5. Kreatives Chaos

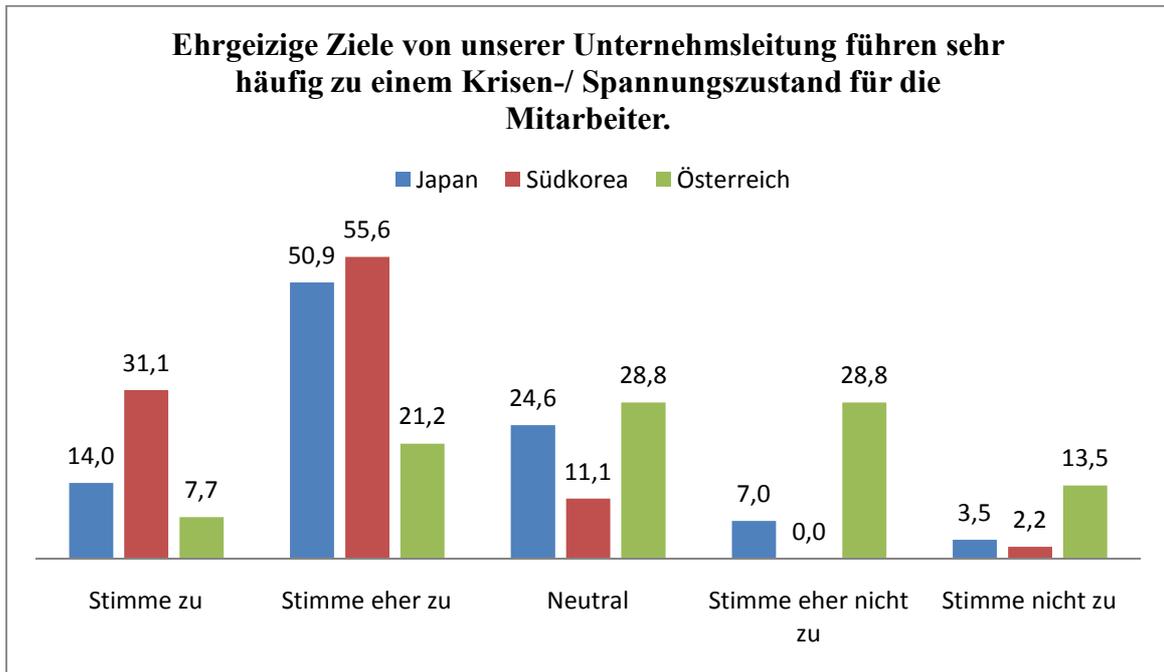


Diagramm 5.21.: Fünfte Voraussetzung Kreatives Chaos

Bei der Frage zur fünften und letzten Voraussetzung gibt es einen deutlichen Unterschied in den Ergebnissen zwischen den Unternehmen der drei Länder. Die überwiegende Mehrheit der japanischen und südkoreanischen Unternehmen ist der Meinung, dass ehrgeizige Ziele ihrer Unternehmensführung sehr häufig zu Krisen-/ Spannungszuständen für die Mitarbeiter führen. Während 64,9% der Japaner zustimmen, ist bei den Südkoreanern die Zustimmung mit 86,7% sogar noch um ein wesentliches höher als bei den Japanern. Bei den österreichischen New Ventures schaut das Ergebnis anders aus. Lediglich 28,0% stimmen der Frage zu. Im Unterschied zu den Japanern mit 10,5% und den Südkoreanern mit nur 2,2% Verneinung, ist auch die Anzahl der österreichischen Teilnehmer die der Frage nicht zustimmen mit 42,3% um ein wesentliches höher. Das österreichische Ergebnis suggeriert, dass ehrgeizige Ziele der Unternehmensführung nicht sehr häufig zu Krisen-/Spannungszuständen für die Mitarbeiter führen. Die Zustimmung mit 28,9% und die Verneinung mit 42,3% liegen jedoch zu nah beieinander, als dass man eine eindeutige Aussage treffen könnte.

Fazit: Bei dieser fünften und letzten Voraussetzung für die SECI-Wissensspirale gibt es einen klaren Unterschied zwischen den Ergebnissen der drei Länder. Die japanischen und südkoreanischen Unternehmen stimmen mit großer Mehrheit zu, dass ehrgeizige Ziele ihrer Unternehmensführung sehr häufig zu einem Krisen-/ Spannungszustand für die Mitarbeiter führt. Im Unterschied zu Japan und Österreich hat Südkorea deutlich die

höchste Zustimmung. Die Mehrheit der befragten österreichischen New Ventures hingegen verneint die Frage, eine eindeutige Aussage lässt sich im Fall der österreichischen Unternehmen jedoch nicht treffen.

➔ Siehe Interviewfrage 9 (Punkt 6.9.)

6. Ergebnisse der Interviews

Zu den neun Fragen, die sich allein anhand des Fragebogens nicht eindeutig beantworten ließen, habe ich meine Interviewpartner befragt. Im Folgenden möchte ich meine Ergebnisse vorstellen. Die Antworten der allerdings befragten Personen erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

6.1. Interviewfrage 1

Q: Finden in Ihrem Unternehmen häufig Gemeinschaftsprojekte oder ein Erfahrungsaustausch mit Kunden, Lieferanten und Unternehmen derselben/ einer anderen Branche statt? Falls ja, wie findet dies statt?

J-2: Die Stärke unseres Unternehmens ist es, die Probleme unserer Klienten zu lösen. Es findet also ein intensiver Austausch mit unseren Kunden statt. Dabei schlagen wir ihnen Problemlösungen vom Marketing bis zur endgültigen Produkt- oder Projektplanung vor. Auch Gemeinschaftsprojekte mit unseren Klienten finden statt, indem wir an der Entwicklung von Patent-Produkten und deren Vermarktung beteiligt sind. Rückmeldungen und Informationen von unseren Klienten sind für uns außerordentlich wichtig, weshalb wir auch darum bemüht sind die Anzahl persönlicher Treffen zu steigern.

K-2: Direkter Erfahrungsaustausch findet mit Kunden über ein Kontaktformular auf unserer Homepage und über Facebook statt.

K-3: Ja.

Ö-1: Einmal jährlich findet eine Jahresversammlung statt in der die Leiter der verschiedenen Abteilungen bzw. Gruppen unseres Unternehmens ihre jeweiligen Projekte vorstellen. Im Nachhinein wird auch über die Projekte diskutiert und so finden auch Kollaborationen untereinander statt. Es kommen auch Hersteller von verschiedenen Firmen, Vertreter kommen teilweise direkt zu unseren Gruppen. Sie stellen uns Produkte vor und fragen was man verbessern könnte und was wir davon halten. Also da findet ein extremer Erfahrungsaustausch statt. Auch während dem Jahr findet mit anderen Unternehmen und Instituten ständig ein Informationsfluss statt, z.B. geht man gegenseitig auf die Seminare und Konferenzen.

Ö-3: Bei uns kommt es häufig zum Erfahrungsaustausch mit Kunden und Lieferanten. Innerhalb der Branche der "Trinkflaschenhersteller" aber auch der "Water NGOs" gibt es auch viel Kommunikation, manchmal auch Gemeinschaftsprojekte. Mit „Viva con Agua“ aus Hamburg haben wir zum Beispiel eine extra Edition herausgebracht, bei der 5€ pro verkaufter Trinkflasche an „Viva con Agua“ gehen. Mit unseren Kunden läuft das meiste über Emails und Telefon ab. Wenn größere Kooperationen geplant werden finden natürlich auch Treffen statt.

Ö-5: Ja.

Q: Glauben Sie, dass Gemeinschaftsprojekte bzw. ein solcher Erfahrungsaustausch Vorteile für Ihr Unternehmen haben können? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?

J-2: Ja, denn der Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit mit unseren Kunden stellt die Grundlage für den Erfolg unseres Unternehmens dar.

K-2: Ja, davon bin ich überzeugt. Verbraucher benutzen Produkte. Durch die Rückmeldung von unseren Kunden können wir herausfinden, was gut oder schlecht an unserem Produkt ist. Ich stimme zu, dass „Kunden nicht wissen was sie wollen“, aber Feedback zu einem bereits existierenden Produkt sollte unbedingt berücksichtigt werden.

K-3: Wir erhalten täglich hunderte Feedback-Meldungen von den Benutzern unserer Programme. Wir legen viel Wert auf die Meinung unserer Kunden, da wir dadurch erfahren welche zusätzlichen Funktionen bzw. welche Bugs wir beachten sollten. Es ist besonders wichtig wenn wir eine neue Funktion in unserem Produkt anbieten wollen, da wir so erfahren was unsere Kunden sich wirklich von unserer App wünschen.

Ö-1: Naja, speziell für uns ist es extrem wichtig, weil unser Unternehmen lebt von Wissen und ohne Erfahrungsaustausch würde man weniger schnell voran kommen. Weil wenn man gegenseitig voneinander lernen kann erspart man sich selber auch sehr viel Arbeit.

Ö-3: Als Startup-Unternehmen ist es unumgänglich sich mit anderen auszutauschen und so viele Meinungen und Erfahrungen wie möglich zu sammeln. Es ist also auf jeden Fall positiv. Wir brauchen ja nicht die gleichen Fehler machen die andere schon vor uns

gemacht haben. Und manchmal spart es schlichtweg Arbeit und Zeit jemanden zu fragen der sich auskennt. Dazu kommt natürlich, dass Gemeinschaftsprojekte auch mehr Menschen ansprechen, also eine größere Reichweite haben, auch wirtschaftlich ist es also positiv.

Ö-5: Klar, ganz wichtig! Der einzige, der die Gestaltung eines Produktes beeinflussen sollte, ist der Kunde. Klar muss man dann Abstriche machen, weil jeder die eierlegende Wollmilchsau will. Wenn man aber eine große Menge befragt, reduzieren sich die Bedürfnisse dann doch immer wieder auf einige Knackpunkte, die allen wichtig sind. Diese gilt es zu realisieren und in kontinuierlichen Feedback Runden mit den Kunden zu überarbeiten. Lead User sind in einem solchen Prozess natürlich goldwert und vermeiden, am Kunden vorbei zu entwickeln.

Fazit zu Interviewfrage 1: Während es beim Fragebogen zur dritten Frage der Sozialisation im Fall von Österreich zu keinem klaren Ergebnis gekommen ist, sagen alle drei befragten österreichischen Interviewpartner klar aus, dass ein solcher Erfahrungsaustausch stattfindet und wichtig für das Unternehmen ist. Zusammen mit der 44% Zustimmung aus dem Ergebnis des Fragebogens schließe ich daraus, dass in der Mehrheit der von mir befragten österreichischen Unternehmen ein Erfahrungsaustausch mit Kunden, Lieferanten oder anderen Unternehmen höchstwahrscheinlich stattfindet. Auch meine befragten Interviewpartner aus Japan und Südkorea stimmen der Frage zu.

6.2. Interviewfrage 2

Q: Haben Sie in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit, sich in informeller Atmosphäre am Arbeitsplatz (z.B. beim Mittagessen, in der Kaffeeküche, im Pausenraum usw.) mit Ihren Kollegen auszutauschen? Falls ja, wie bzw. wo findet einer solcher Austausch für gewöhnlich statt?

J-1: Da selten zwei Mitarbeiter gleichzeitig Pause machen, sind Privatgespräche am Arbeitsplatz nicht üblich und werden nicht gern gesehen. Privater Austausch findet normalerweise nach der Arbeit z.B. bei gemeinsamen Abendessen oder im *Izakaya* (=traditionelle japanische Bar) statt.

K-3: Ja, z.B. beim Mittagessen. Es gibt aber auch einen Gemeinschaftsraum in denen man auch Personen aus anderen Büros trifft und sich unterhalten kann. Ich kann mich aber auch im Büro mit den Kollegen unterhalten.

Ö-1: Eigentlich täglich beim Mittagessen. Bei den meisten Gruppen wird es so gehalten, dass man gemeinsam Mittagessen geht. Und da tauscht man sich auch über seine Ergebnisse aus, Trouble-Shooting usw. Zusätzlich gibt es speziell von unserem Unternehmen organisierte *Social Hours*, einmal jede Woche. Da trifft man sich auch mit den anderen Gruppen und kommt da auch darauf zu sprechen was man macht. Bei größeren Events wie Weihnachtsfeier, Ski-Trip, Halloween Party usw. kommen auch alle wieder zusammen. Dabei kommt man auch immer wieder auf seine Arbeit und seine Projekte zu sprechen.

Ö-2: Ja, es ist eigentlich immer Zeit um sich auch informell zu unterhalten. Man ist nie allein im Verkaufsbereich, es ist immer mindestens ein weiterer Mitarbeiter da. Falls keine Kundschaft anwesend ist finden Gespräche meistens direkt im Verkaufsbereich statt. Ansonsten ist es auch möglich sich im angrenzenden Raum, der sowohl Pausenraum als auch Lager ist, zu unterhalten.

Ö-4: Ja, wir haben unseren Firmensitz im Co-Working Space HUB Vienna, ein Großraumbüro, in dessen Mitte sich eine Küche mit Essbereich befindet. Hier wird immer wieder gemeinsam – auch mit den anderen Mietern des HUB (andere Startups oder Einzelpersonenunternehmer) – gekocht und gegessen und dabei unterhält man sich über die jeweiligen Projekte und alles Mögliche. Oft entstehen so auch neue Projekte und Kooperationen; man kommt drauf, dass man sich mit ähnlichen Problemen auseinandersetzt; bekommt Feedback zu seiner Arbeit; wird mit interessanten Kontakten vernetzt etc. Der Austausch wird durch vom HUB organisierte Veranstaltungen, wie den sogenannten „Sexy Salad“ (einmal pro Woche wird der unbeschriftete Inhalt des Kühlschranks gemeinsam verkocht und gegessen – auf freiwilliger Basis, diese „Institution“ gibt es auch in anderen HUBs weltweit) zusätzlich gefördert.

Q: Glauben Sie, dass Gespräche mit Kollegen in informeller Atmosphäre sich positiv auf ihre Arbeit auswirken können (z.B. durch Ideen- und Meinungsaustausch)? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?

J-1: Ja, wir sprechen oft bei Abendessen nach der Arbeit beispielsweise über Ideen zu neuen Saison-Events. Vor kurzem haben wir z.B. eine Rabatt-Aktion zum Frühlingsbeginn gestartet.

K-3: Ja, Meinungs austausch ist immer wichtig, da man durch Gespräche auf neue Ideen kommt.

Ö-1: Auf alle Fälle. Wenn man sich in informeller Atmosphäre unterhält redet man offener und lockerer und man ist freier. Dabei kommt man auf Sachen an die man nicht denken würde wenn man in einem unangenehmeren Umfeld wäre. Man hat freiere Gedanken und ist so aus irgendeinem Grund kreativer.

Ö-2: Ja, das glaube ich. Unsere Mitarbeiter sind alle ungefähr im selben Alter und wir verstehen uns sehr gut, weshalb wir uns auch oft informell unterhalten. Natürlich reden wir auch manchmal über Themen die nichts mit der Arbeit zu tun haben, aber es findet auch oft ein Ideenaustausch statt der über unsere Arbeit handelt. Unsere Chefin bittet uns zum Beispiel öfters um Ideen zu speziellen Events wie Halloween oder Weihnachten. Neulich konnten wir auch unsere Ideen in einem Video über unser Geschäft verwirklichen und das nun auf der Website unseres Geschäfts zu sehen ist.

Ö-4: Auf jeden Fall. In meinem Fall sind das vor allem Gespräche mit Kollegen, die an ganz anderen Projekten arbeiten. Nicht nur, weil es eine angenehme Pause ist, sondern weil man neuen Input für die eigene Arbeit bekommt und weil es interessant ist zu sehen, wie andere Startups arbeiten, mit Problemen umgehen etc. Viele meiner Kollegen, einschließlich mir selbst, könnten ihre Arbeit zum Großteil auch von zuhause aus erledigen – aber es sind genau diese interessanten Unterhaltungen und neuen Kontakte, die die Arbeit im Co-Working Space für sie attraktiv macht. Der soziale Kontakt mit Menschen, die ähnliche Erfahrungen in ihrem Arbeitsalltag und ähnliche Ziele haben (im HUB liegt der Schwerpunkt auf Social Entrepreneurship), motiviert einfach. Ich glaube nicht, dass das exklusiv für Startups gilt, habe aber das Gefühl, es ist für Mitarbeiter von Startups ganz besonders wichtig, da sie oft mit unsicheren und wenig strukturierten Arbeitsbedingungen konfrontiert sind. Im Unterschied zu größeren, etablierten Firmen gibt es unter den Mitarbeitern von (kleineren und jüngeren) Startups auch kaum Konkurrenz- und Hierarchiedenken – das kommt einer angenehmen Gesprächskultur natürlich zu Gute. Die Gründe dafür liegen meines Erachtens darin, dass Mitarbeiter von kleineren Startups (unter 10 Personen) sich nicht gegen Kollegen durchsetzen müssen, sondern oft mehrere Rollen übernehmen und zusammen an der

Erreichung eines Ziels arbeiten. Außerdem spielt das Gehalt als Motivationsfaktor für die meisten eine untergeordnete Rolle – viele arbeiten eher aus persönlicher Überzeugung und Interesse für Startups. Das Wegfallen von Hierarchien ergibt sich meiner Meinung nach nicht nur aus der ähnlichen Altersverteilung in Startup-Teams (die meisten im HUB sind zwischen Mitte zwanzig und Mitte dreißig), sondern vor allem aus der angloamerikanisch-beeinflussten, informellen Startup-Kultur an der sich auch in Österreich viele Startups orientieren.

Fazit zu Interviewfrage 2: Das Fragebogen Ergebnis zur vierten Frage der Sozialisation sagt aus, dass in der Mehrheit der New Ventures aller drei Länder ein informeller Austausch am Arbeitsplatz stattfindet. Ich habe dennoch meine Interviewpartner befragt, da mich das verhältnismäßig niedrige Ergebnis aus Japan und das hohe Ergebnis aus Österreich verwundert haben. Mein japanischer Interviewpartner sagt zwar, dass informelle Gespräche in seinem Unternehmen nicht üblich sind, hierbei kann es sich allerdings um ein extremes Beispiel handeln. Für diese Arbeit schließe ich aus den Ergebnissen, dass in der Mehrheit der befragten New Ventures aller drei Länder informelle Gespräche am Arbeitsplatz stattfinden. Allerdings wäre es für zukünftige Forschungen interessant zu überprüfen, wie es genau mit der japanischen Einstellung zu solchen informellen Gesprächen am Arbeitsplatz aussieht.

6.3. Interviewfrage 3

Q: Verbringen die Mitarbeiter ihres Unternehmens viel Zeit damit, die Ziele, Werte und/oder die Geschichte ihres Unternehmens schriftlich zu dokumentieren oder in Publikationen zu veröffentlichen?

J-2: Da unser Unternehmen noch sehr jung ist, ist es für uns wichtig die Ziele und Werte unseres Unternehmens vorzustellen. Im Moment verwenden wir dafür unsere offizielle Homepage und auch Facebook und Twitter.

K-1: Wir versuchen die Visionen unseres Unternehmens bekannt zu machen und zu kommunizieren, weshalb wir unser Label gegründet haben und wie wir uns von Konkurrenzmarken unterscheiden. Eine lange Geschichte haben wir noch nicht, aber falls es uns gelingt in den Markt einzutreten wollen wir in Zukunft auch unsere Erfolge dokumentieren.

Ö-1: Ziele von unserem Unternehmen sind neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu erlangen und das vor allem im „Basic Research Sector“. Und natürlich ist es das Ziel von jedem Wissenschaftler seine Erkenntnisse auch zu publizieren. Unser Unternehmensleiter ist öfter in der Zeitung und gibt Interviews. Auch unsere Gruppenleiter geben öfters Radiointerviews und Interviews für alle möglichen Printmedien oder halten Vorträge an Universitäten. Dieses Jahr findet z.B. auch das 10-jährige Jubiläum unseres Unternehmens statt mit Symposien an denen mehrere unterschiedliche Leute teilnehmen werden.

Ö-4: Wir haben mindestens einmal pro Woche, ein ca. 2-3-stündiges Meeting, in dem wir über unsere Ziele diskutieren – die wichtigsten Punkte werden schriftlich dokumentiert, geteilt und weiterbearbeitet. Publizieren tun wir das im Vergleich zu anderen Startups, die ich kenne, allerdings kaum. Es gibt auf unserer Website eine „About“-Section, in der unsere Vision dargelegt ist und wir lassen in unserem Social Media Auftritt auf Facebook immer wieder hinter die Kulissen unseres Arbeitsalltags blicken. Wir führen aber kein Unternehmens-Blog und halten uns in der Öffentlichkeit als Team eher im Hintergrund. Das ist deshalb der Fall, weil wir in unserem Magazin andere Unternehmer und deren Geschichten, Werte und Visionen in den Mittelpunkt stellen.

Q: Glauben Sie, dass eine solche Dokumentation bzw. Publikation positiv für Ihr Unternehmen sein kann? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?

J-2: Ja, es ist sehr wichtig um unseren jetzigen und auch zukünftigen Kunden zu zeigen, was unsere Ziele und Werte sind. So ist es möglich sich von Konkurrenzunternehmen abzuheben.

K-1: Ja. Interessierte Kunden bekommen so einen Einblick von unserer Marke und auch von der Qualität unserer Produkte. Auf unserer Homepage stehen z.B. Informationen über die hochqualitativen Stoffe die wir verwenden.

Ö-1: Ja, auf alle Fälle. Wenn man sieht, dass eine Publikation von uns kommt lockt das wieder sehr gute Forscher an und gute Forscher bringen auch Geld mit. Davon lebt unser Unternehmen.

Ö-4: Ja. Die Dokumentation hilft dabei, Ziele weiterverfolgen zu können und die interne Unternehmenskultur zu stärken. Die Publikation bildet – vielleicht weniger für uns, aber auf jeden Fall für andere Startups – einen wichtigen Teil des Marketings – weil sich viele potenzielle Kunden und Investoren für Geschichte, Vision und Menschen hinter dem Unternehmen interessieren (dieses Feedback bekommen auch wir von unseren Lesern, wenn wir über Unternehmer berichten) und es eine Möglichkeit ist, sich von großen Firmen abzuheben, die mit Image-Kampagnen und CSR meist weniger glaubwürdig sind, als ein Kleinunternehmen, das z.B. aus der Vision eines Studenten entstanden ist, der mit seinem Produkt ein bestimmtes Problem lösen möchte.

Fazit zu Interviewfrage 3: Wie bei dem Ergebnis des Fragebogens bei der dritten Frage zur Externalisierung, stimmen auch meine beiden Interviewpartner aus Japan und Südkorea zu, dass sie in ihrem Unternehmen viel Zeit damit verbringen, die Ziele, Werte und/oder die Geschichte ihres Unternehmens schriftlich zu dokumentieren oder in Publikationen zu veröffentlichen. Bei Österreich kann ich trotz Interviews keine eindeutige Aussage treffen. Zwar stimmen alle Interviewpartner zu, dass eine solche Dokumentation wichtig für ein junges Unternehmen ist, die Antworten, ob diese Tätigkeit im Unternehmen tatsächlich durchgeführt wird, sind allerdings gemischt. An dieser Stelle könnte man auf der Basis des SECI-Modells empfehlen, dass eine solche Dokumentation besonders in jungen Unternehmen stärker vorgenommen werden sollte.

6.4. Interviewfrage 4

Q: Nehmen qualifizierte Mitarbeiter ihres Unternehmens häufig an Seminaren und Weiterbildungscamps teil? Falls nein, würden Sie sich die Möglichkeit der Teilnahme an Weiterbildungsseminaren/-camps wünschen

J-1: Letztes Jahr hatte ich die Möglichkeit für eine Woche nach Hawaii zu reisen, um die hawaiianische Filiale unseres Unternehmens zu besuchen. Dort habe ich auch im Verkauf und in der Produktion mitgeholfen, was eine tolle Erfahrung war. Neue Mitglieder unseres Unternehmens erhalten zu Beginn eine Einführung. Ansonsten nehmen wir aber an keinen Seminaren teil.

K-1: Nein.

Ö-1: A: Wir haben extrem viele Möglichkeiten zur Weiterbildung. Unser Unternehmen bezahlt z.B. Leute die extern kommen und die Kurse geben, da gibt's halt eine begrenzte Teilnehmeranzahl. Ich war neulich z.B. auf einem Statistik Kurs. Oder unsere Leute werden auch aktiv ins Ausland geschickt um an Workshops teilzunehmen. Es ist auch kein Problem nach Weiterbildungsmöglichkeiten zu fragen, und es wird gern gesehen wenn man so etwas macht.

Ö-6: Ja.

Q: Glauben Sie, dass die Teilnahme von Mitarbeitern an Seminaren bzw. Weiterbildungscamps positive Auswirkungen für ein Unternehmen haben kann? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?

J-1: Ja, weil man mehr Verständnis von seiner Arbeit erhält. Ich glaube auch dass dadurch ein größeres Zugehörigkeitsgefühl von den Mitarbeitern zu ihrem Unternehmen entsteht.

K-1: Im Allgemeinen schon, es immer gut sich weiterzubilden. Im Moment finde ich allerdings dass bei uns keine Notwendigkeit besteht, da wir unsere derzeitigen Aufgaben zu zweit gut lösen können. Wir planen aber bereits neue Projekte. Im Fall dass wir dann auf Probleme stoßen die wir mit unserem jetzigen Können nicht lösen können ist Weiterbildung sicher eine gute Möglichkeit um Probleme zu lösen.

Ö-1: Ja, weil Wissen ist Macht. Vor allem kann man dann das Wissen das man erlangt hat wieder in informellen Treffen an andere weiter geben. Das verbreitet sich dann weiter.

Ö-6: Ja! Weiterbildung ist im IT – Bereich Wettbewerbsentscheidend. Es ist wichtig, dass wir uns mit neuen Technologien und Möglichkeiten auseinander setzen. Es ist wichtig, dass unsere Mitarbeiter am neuesten Stand der Technik sind.

Fazit zu Interviewfrage 4: Zur vierten Frage der Externalisierung konnte der Fragebogen zu keinem der drei Länder ein eindeutiges Ergebnis liefern. Alle meine Interviewpartner sind sich einig, dass Seminare und Weiterbildungscamps wichtig und positiv für ihr Unternehmen sein können. Die zwei österreichischen Interviewpartner haben zugestimmt dass die Möglichkeit zur Weiterbildung besteht, auf Grund der hohen Anzahl an Teilnehmern des Fragebogens, die dies aber verneint haben, werde ich schlussendlich keine eindeutige Aussage treffen. Auch bei Japan und Südkorea lässt

sich trotz Fragebogen und Interview nicht sicher sagen ob diese Aktivität in der Mehrheit der befragten Unternehmen stattfindet oder nicht. Auch hier könnte auf Basis des SECI-Modells empfohlen werden, dass man den Mitarbeitern vermehrt Möglichkeiten zur Weiterbildung gibt. Dies kommt den jungen Unternehmen schlussendlich auch zu Gute.

6.5. Interviewfrage 5

Q: Wird in Ihrem Unternehmen viel Zeit damit verwendet, interne und externe Informationen (z.B. aus Dokumenten, Datenbanken oder Netzwerken) zu archivieren, zu sortieren oder mit neuen Informationen zu verbinden?

J-3: Wir speichern und sortieren die Buchungen unserer Gäste. Wir haben auch eine Homepage die wir ständig bearbeiten, und die Mitarbeiter unserer Herberge führen einen eigenen Blog. Wir suchen aber auch nach externen Informationen um unseren Gästen Vorschläge zu Events und Ausflügen geben zu können.

K-1: Ja, wir suchen immer nach Informationen zu neuen Trends die wir dann auch in unsere Kreationen einbringen. Wir sortieren auch Informationen zu neuen Lieferanten und Vertriebsmöglichkeiten.

Ö-1: Natürlich, von anderen Instituten lesen wir z.B. Publikationen und bearbeiten sie in sogenannten „Journal Clubs“, wo einer eine Publikation vorstellt und man zusammen überlegt und diskutiert. Und natürlich lesen wir viel was andere Unternehmen und Institute geschafft haben.

Ö-4: Es ist schwer zu sagen, was „viel“ ist und was „wenig“ wäre - relativ zur restlichen Arbeitszeit ist es eine weniger wichtige Aufgabe – da spreche ich aber vor allem von mir selbst. Ich wünschte, ich hätte manchmal mehr Zeit dafür (zum Beispiel, um meine Kontakte systematischer zu organisieren), meistens haben aber andere Aufgaben Priorität und es funktioniert – bisher – auch so (weil ich ein gutes Erinnerungsvermögen habe). Als Online-Magazin archivieren und analysieren wir natürlich die Daten zu unserem Traffic und das Feedback, das wir auf unsere Artikel und Social Media-Aktionen bekommen. Und wir nutzen die Projektmanagement-Software Podio, die uns dabei hilft unsere Aufgaben zu organisieren, Urlaube einzuteilen, Abrechnungen zu machen etc. – das spart Zeit.

***Q: Glauben Sie, dass diese Tätigkeit für Ihr Unternehmen sinnvoll sein können?
Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?***

J-3: Ja, es ist wichtig um einen guten Überblick über die Buchungen unserer Kunden zu haben und alles sortieren zu können.

K-1: Ja. Wir verwenden immer viele Informationen und es spart Zeit wenn diese gut sortiert sind.

Ö-1: Positiv, damit wir auf dem neuesten Stand der Technik und des Wissens bleiben.

Ö-4: Ich merke selbst: je größer das Unternehmen wird und je mehr Mitarbeiter daran beteiligt sind, desto wichtiger wird es, dass wir die Informationen, die wir sammeln systematischer archivieren und analysieren – um Zeit zu sparen und um Aufgaben leichter delegieren zu können, für die man gewisse Informationen benötigt. Da ist es eher umständlich, wenn man erst in seinem Posteingang herum suchen muss, bis man in einem E-Mail eine gewisse Information findet, an die man sich erinnern kann.

Fazit zu Interviewfrage 5: Interviewfrage 5 beschäftigt sich mit der ersten Frage des Kombinationsprozesses des Fragebogens. Wie die Teilnehmer meines Fragebogens stimmen auch meine beiden Interviewpartner aus Südkorea und Japan zu, viel Zeit damit zu verbringen um interne und externe Informationen zu archivieren, zu sortieren oder mit neuen Informationen zu kombinieren. Auch meine österreichischen Interviewpartner stimmen zu dass diese Tätigkeit wichtig für ihr Unternehmen sein kann. Unter der Berücksichtigung der Fragebogen-Ergebnisse lässt sich trotz Interviews jedoch keine klare Aussage treffen, ob diese Tätigkeit in der Mehrheit der befragten österreichischen New Ventures durchgeführt wird oder nicht. Vor allem größeren Unternehmen könnte man empfehlen, für diese Tätigkeit mehr Zeit zu verwenden.

6.6. Interviewfrage 6

Q: Wird in Ihrem Unternehmen viel Zeit verwendet, um auf Meetings den Inhalt von externen Berichten, Veröffentlichungen, Beschwerden und Anregungen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten usw. zu analysieren und zu besprechen?

J-3: Ich bin nicht jeden Tag anwesend und nehme deshalb nicht an den Meetings teil, aber unsere Vollzeit Mitarbeiter halten jeden Morgen ein gemeinsames Treffen ab um mögliche Anliegen oder Beschwerden von Kunden zu besprechen. Es gibt auch ungefähr einmal alle zwei Wochen ein Treffen für alle Mitarbeiter, in dem wir z.B. Events planen. Über Lieferanten und Konkurrenten sprechen wir bei diesen Treffen nicht.

K-2: Ja, wir sprechen hauptsächlich über das Feedback von Kunden um herauszufinden was wir verbessern können. Falls Berichte über uns erschienen sind besprechen wir auch diese.

Ö-1: Es gibt dreimal in der Woche verschiedene Meetings. Wir verwenden sechs bis acht Stunden pro Woche allein für Meetings auf denen wir auch über externe Berichte und Veröffentlichungen diskutieren.

Ö-3: Wir versuchen alle Berichte über uns zu lesen und auch alle Anregungen oder Fragen von Kunden oder Lieferanten werden beantwortet. Bei Berichten über uns versuchen wir auch eine Kommunikation mit den Lesern zu starten, beispielsweise in Kommentaren zu Online Artikeln. "Viel Zeit" ist sehr relativ, ich finde nicht dass es viel Zeit benötigt das zu tun, aber vielleicht liegt das auch an der überschaubaren Menge von Artikeln und Berichten zu unserem Unternehmen. Intern sprechen wir natürlich darüber.

Q: Glauben Sie, dass solche Meetings für Ihr Unternehmen sinnvoll sein können? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?

J-3: Ja, ich finde diese Treffen sinnvoll um Meinungen und Ideen auszutauschen und sich über Kundenwünsche klar zu werden.

K-2: Ja, auf jeden Fall. Durch das Feedback unserer Kunden ist es uns möglich Verbesserungen an unserem Produkt durchzuführen. Da unser Programm noch in Entwicklung ist, ist uns die Meinung der Kunden sehr wichtig.

Ö-1: Ja, um die Zusammenarbeit untereinander zu verbessern. Einfach um effizienter arbeiten zu können. Es wäre Zeitverschwendung Sachen doppelt zu machen die ein anderer schon gemacht hat. Da holt man sich besser das Wissen und die Erkenntnisse

von jemand anderem. Das spart Zeit. Meetings sind auch sinnvoll um die Leute auf neue Ideen zu bringen und vielleicht auch um anzuspornen.

Ö-3: Externe Meinungen bringen immer etwas, weil man dadurch einfach eine andere Sicht auf die Dinge bekommt und auch etwas aus seinem eigenen Trott und System gebracht wird. Ich finde es durchaus wichtig das auch zu besprechen damit man auch klarer weiß wo man eigentlich steht, bzw. wie man wahrgenommen wird und ob daran vielleicht noch etwas geändert werden sollte.

Fazit Interviewfrage 6: Bei der ersten Frage zur Internalisierung hat sich bei den Ergebnissen des Fragebogens im Fall von Japan und Österreich auf Grund der 20% Grenze sehr knapp keine eindeutige Aussage treffen lassen. Meine Interviewpartner sagen hingegen alle ganz klar, dass Meetings zu externen Berichten, Veröffentlichungen, Beschwerden und Anregungen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten usw. durchaus wichtig sind und auch im Unternehmen durchgeführt werden. Ich schließe für meine Arbeit daraus, dass in einer knappen Mehrheit der befragten New Ventures aller drei Länder diese Art von Meetings höchstwahrscheinlich stattfinden.

6.7. Interviewfrage 7

Q: Glauben Sie, dass durch Dokumente, Handbücher, Entwürfe oder Verträge, die innerhalb eines Unternehmens geteilt und gemeinsam verwendet werden, gemeinsame Werte und gegenseitiges Verständnis geschaffen werden können? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?

J-3: Es gibt ein Handbuch mit Regeln für alle Mitarbeiter unserer Herberge, wie wir uns bei den Kunden verhalten sollen. Ich glaube durch die Regeln wird ein gemeinsames Verständnis von unserer Arbeit geschaffen.

K-1: Wir verwenden natürlich Dokumente und Entwürfe und Verträge, ohne geht es nicht. Dadurch wird gemeinsames Verständnis geschaffen. Aber bei uns passiert das meiste über direkte Kommunikation um gegenseitiges Verständnis zu erlangen.

Ö-1: Auf alle Fälle, also Aufzeichnungen sind unglaublich wichtig auch um die Erkenntnisse für die Nachwelt festzuhalten. Aber ich finde das persönliche Gespräch ist

wichtiger weil es einfach schneller überliefert werden kann, und direkter. Dokumente und so Sachen lässt man oft liegen. Wenn man aber persönlich mit jemandem redet kann man gezielter an die Information kommen. Auch gemeinsames Verständnis und Werte entstehen eher durch persönliche Gespräche.

Ö-6: Die Frage ist immer ob sich das wer anschaut, wie die zugänglich sind und wie das kommuniziert wird. Werte sollten in einem Unternehmen gelebt werden. Das fängt immer beim Management an und muss auch vom Management kommuniziert werden. Nachschlagewerke und Dokumente sind nur zusätzliche Maßnahmen zur Hilfestellung, können aber unterstützend wirken.

Fazit Interviewfrage 7: Bei der zweiten Frage zur Internalisierung hat die Mehrheit der Teilnehmer meines Fragebogens aller drei Länder zugestimmt, dass durch Dokumente, Handbücher, Entwürfe oder Verträge gemeinsame Werte und gegenseitiges Verständnis innerhalb des Unternehmens geschaffen werden. Auf Grund der hohen Anzahl an südkoreanischen Befragten, die die Frage neutral beantwortet haben, habe ich trotz mehrheitlicher Zustimmung meine Interviewpartner befragt. Da auch alle meine Interviewpartner der Frage zustimmen, schließe ich daraus, dass in der Mehrheit der befragten New Ventures gemeinsame Werte und gegenseitiges Verständnis durch Handbücher, Entwürfe oder Verträge geschaffen werden.

6.8. Interviewfrage 8

Q: Verwenden Sie in Ihrem Unternehmen viel Zeit damit, auf abteilungsübergreifenden Meetings oder Projekten die Inhalte relevanter Dokumente zur Organisationspolitik und zu Arbeitsverfahren zu besprechen, um die Ziele und Strategien zu verstehen?

J-2: Jeden Montag gibt es ein Meeting mit allen Mitarbeitern unseres Unternehmens um die kommende Woche zu besprechen. Oft gibt es auch unter der Woche Meetings um Projekte zu besprechen. Im Fall unseres Unternehmens ist es auch so, dass die Höhe des Gehalts nicht von der Länge der Anstellung abhängig ist, sondern von den Fähigkeiten des jeweiligen Angestellten. Um ein höheres Gehalt zu erhalten, ist es also auch nötig seine Fähigkeiten zu steigern. Bei Meetings zu Projektplanungen müssen die einzelnen Mitarbeiter sich also ihrer Rolle bewusst werden und sich darüber im Klaren sein wie

viel sie tatsächlich leisten können. Um bei einem Projekt eine wichtige Position zu erhalten, bereiten sich unsere Mitarbeiter im Allgemeinen schon vor einem Meeting vor und eignen sich das nötige Wissen an. Das trifft vor allem auf die jüngeren Angestellten unseres Unternehmens zu, die sehr ambitioniert sind.

K-3: Ja das ist für uns sehr wichtig. Wir arbeiten derzeit an verschiedenen Projekten an denen wir in Gruppen arbeiten. Innerhalb unserer Gruppen haben wir öfters Meetings. Aber ungefähr einmal in der Woche haben wir ein Meeting an dem Mitarbeiter von der *business side* und der *product side* teilnehmen um über unsere Fortschritte und die nächsten Ziele zu sprechen.

Ö-1: Übergreifende Meetings haben wir eigentlich nicht wirklich. Es gibt manchmal Kollaborationen unter den verschiedenen Gruppen, das kommt vor. Es gibt Gruppen die arbeiten zusammen und die haben solche Meetings, wir aber nicht. Bei uns bleibt es eher innerhalb der Gruppe und der Austausch von Informationen kommt bei uns eher bei informellen Gesprächen zustande als auf offiziellen Treffen.

Ö-6: A: In einem kleinen Unternehmen wie unserem hält sich das in Grenzen. Es ist aber Wichtig, dass jeder weiß wie gewisse Abläufe in der Organisation funktionieren und welche Regeln alle befolgen müssen. Aktuell reicht ein Teammeeting pro Woche.

Q: Glauben Sie, dass solche Meetings für Unternehmen sinnvoll sein können? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?

J-2: Ja solche Meetings sind sehr wichtig, um z.B. Projekte zwischen den Mitarbeitern aufzuteilen, um Arbeitsabläufe zu besprechen und um die Rolle des Einzelnen bei Projekten festzulegen.

K-3: Ja ich glaube dass es sinnvoll ist. Wir können von den anderen Mitarbeitern die nicht am selben Projekt arbeiten Feedback zu unseren Ideen bekommen. Es ist auch wichtig zu wissen wer gerade woran arbeitet, so kann man auch Hilfe und Ideen aus anderen Projekten bekommen.

Ö-1: Wir machen das zwar nicht, aber es macht sicherlich Sinn wenn es schlussendlich darum geht gemeinsam ein Projekt zu planen und schlussendlich zu verwirklichen damit dann wirklich jeder weiß wie der Stand des anderen ist. Bei den informellen Gesprächen

kommt man auf die Idee miteinander arbeiten zu können, aber das Ganze muss dann natürlich auch offiziell abgeklärt werden. Deswegen sind solche Meetings sehr wichtig.

Ö-6: Kommunikation ist in jeder Phase der Unternehmensentwicklung das Rückgrad einer Organisation. Kann aber übertrieben werden. Der Autor von *ReWork and Getting Real* hinterfragt die Sinnhaftigkeit von Meetings: „*Meetings are toxic: Do you really need a meeting? Meetings usually arise when a concept isn't clear enough. Instead of resorting to a meeting, try to simplify the concept so you can discuss it quickly via email or in a Campfire. The goal is to avoid meetings. Every minute you avoid spending in a meeting is a minute you can get real work done instead.*“ Man sollte sich überlegen welche Tools (Meetings, Dokumente, etc.) wie verwendet werden um etwas zu kommunizieren. In großen Organisationen läuft man dann oft nur mehr von Meeting zu Meeting. Aufgabenbereiche, Priorisierungen und Regeln müssen deshalb klar definiert werden. Meetings sollten immer ein klare Ziel, Ablauf und Zeitlimit haben. Bei uns wird unser Teammeeting für ein allgemeines Blitzlicht aus den Bereichen verwendet und um wichtige Punkte die das Unternehmen betreffen zu diskutieren.

Fazit Interviewfrage 8: Bei der dritten Frage zur Internalisierung ließ sich bei den japanischen Teilnehmern allein durch den Fragebogen mit 42,1% Zustimmung und 24,6% Verneinung knapp kein klares Ergebnis feststellen. Mein Interviewpartner sagt aus, dass in seinem Unternehmen abteilungsübergreifende Meetings und Projekte ein fester Bestandteil sind, auch um Arbeitsabläufe zu verstehen und die Rolle des Einzelnen bei Projekten festzulegen. Bei der Meinung meines Interviewpartners J-2 kann es sich natürlich um einen besonderen Fall handeln. Für meine Arbeit werte ich das Ergebnis des Interviews zusammen mit der 42,1% Zustimmung des Fragebogens allerdings so, dass abteilungsübergreifende Meetings und Projekte in der Mehrheit der befragten japanischen New Venture Unternehmen höchstwahrscheinlich vorkommen. Bei Südkorea und Österreich ist das Fragebogen Ergebnis eindeutig. Trotzdem finde ich die Meinung von Person Ö-6 interessant die sagt, dass die Anzahl von Meetings auch übertrieben werden kann, weshalb diese immer ein klares Ziel, Ablauf und Zeitlimit haben sollten.

6.9. Interviewfrage 9

Q: Sind Sie der Meinung, dass ehrgeizige Ziele der Unternehmensleitung häufiger zu einem Krisen-/Spannungszustand für die Mitarbeiter führen? Falls ja, wie äußert sich ein solcher Krisen-/Spannungszustand?

J-1: Ja, es gibt bestimmte Vorgaben von Verkaufszahlen die wir erfüllen müssen, dass kann zu Krisenzuständen führen.

K-2: Falls "ehrgeizige Ziele" bedeutet, dass es große Ziele sind die in der Zukunft liegen, dann glaube ich dass es von Fall zu Fall verschieden sein kann. Falls die Person nicht der Chef des Unternehmens sondern Angestellter ist, kann so ein ehrgeiziges Ziel sicherlich Stress für ihn verursachen. Auch in unserem Unternehmen gibt es solche Stresssituationen. Falls die Person allerdings der Unternehmensgründer ist, dann glaube ich dass sie auch Freude an der Situation haben kann. Falls „ehrgeizig“ jedoch „unmöglich“ bedeutet, dann ist es kein Wunder dass es zu Stress und Krisensituationen führt.

Ö-1: Nein, eigentlich gar nicht. Durch vorgegebene Ziele fühle ich mich nicht gestresst, gar nicht. Durch die ganzen Treffen und die ganzen Feiern die vom Unternehmen veranstaltet werden und durch die Treffen mit den anderen Mitarbeitern schafft es die Unternehmensleitung in uns unseren natürlichen Ehrgeiz zu wecken, und das spornt uns an. Ich bin selber so motiviert und habe so viel Ehrgeiz, dass es einfach nicht dazu kommt. Innere Motivation wird geweckt und wir motivieren uns auch gegenseitig. Es braucht keine „Peitsche von oben“, darum ist es eine super angenehme Atmosphäre zum Arbeiten und die Motivation kommt von einem selber.

Ö-2: Ich finde nicht, dass es durch unsere Unternehmensleitung zu Spannungszuständen kommt, da unsere Mitarbeiter selber sehr ehrgeizig sind und auch stolz darauf sind Mitarbeiter zu sein.

Ö-5: Nein, Ziele und eine gemeinsame Vision sind essentiell, damit alle an einem Strick ziehen. Natürlich sollten diese so gesteckt sein, dass sie zwar ambitioniert aber auch bei großem Einsatz realistisch sind. Sonst passiert das Gegenteil und die Motivation sinkt. Wichtig ist hier, den Status der Erfolge im Team für alle nachvollziehbar und transparent zu machen und Erfolge auch regelmäßig zu feiern. Auch verfehlte Ziele

müssen offengelegt werden und ohne Vorwürfe im Team besprochen, analysiert und gelöst werden.

Q: Glauben Sie, dass ein bewusst herbeigeführter Krisen-/ Spannungszustand für die Mitarbeiter auch Vorteile für ein Unternehmen haben kann? Falls ja, warum? Falls nein, warum nicht?

J-1: Ja, ich glaube Druck oder Krisenzustände können unsere Mitarbeiter dabei motivieren, unsere Verkaufsziele zu erreichen.

K-2: Ich glaube, Krisenzustände können ein Mittel sein um Mitarbeiter zu motivieren. Allerdings muss es auch ein Ziel geben das tatsächlich verwirklicht werden kann.

Ö-1: Nein, wie gesagt finde ich nicht dass Krisenzustände nötig sind um uns zu motivieren, da wir durch die gemeinsamen Treffen und Veranstaltungen unsere innere Motivation geweckt wird.

Ö-2: Ich glaube nicht, dass Spannungszustände gut für die Mitarbeiter sind, da ich nicht glaube dass das gut für die Arbeitsatmosphäre wäre. Meiner Meinung nach ist eine gute Arbeitsatmosphäre ohne Krisen und Spannungen die Grundlage für motiviertes Arbeiten.

Ö-5: Jedem macht es Spaß, eine neu gesteckte „Mission Impossible“ zu lösen. Gibt es solche Projekte nicht, tritt Unterforderung und Demotivation auf. Jeder Mensch setzt sich gerne für Ziele ein, strebt nach Erfolg und Anerkennung. Wenn es keine visionären Projekte gibt, rutschen Mitarbeiter in die „Comfort Zone“. Diese ist zeitweise notwendig, erzeugt aber Unzufriedenheit, wenn diese länger ist als eine notwendige „Verschnaufpause“. Diese Ziele müssen aber nicht unmittelbar mit Anspannung und negativem Stress verknüpft sein. Wenn das Team das Gefühl hat, dass alle zusammenhalten, sich gegenseitig unterstützen und auch Verständnis haben, wenn einer mal aus Überforderung grantig ist, dann ist die Stimmung trotzdem positiv und beflügelnd.

Fazit Interviewfrage 9: Die letzte Interviewfrage beschäftigt sich mit der fünften Voraussetzung des SECI-Modells um die Wissensspirale in einem Unternehmen zu ermöglichen. Laut dem Ergebnis des Fragebogens sagen 64,9% der Japaner und 86,7% der Südkoreaner aus, dass ehrgeizige Ziele ihrer Unternehmensleitung sehr häufig zu

einem Krisen-/ Spannungszustand für die Mitarbeiter führen. Auch meine beiden japanischen und südkoreanischen Interviewpartner sind dieser Meinung und glauben, dass bewusst herbeigeführte Krisenzustände eine gute Möglichkeit sind um die Mitarbeiter zu motivieren. Bei Österreich ist der Fall anders. Nur 28,8% der Fragebogenteilnehmer haben zugestimmt, 42,3% waren nicht dieser Ansicht. Die österreichischen Interviewpartner sagen aus, dass es in ihrem Unternehmen nicht zu bewusst herbeigeführten Krisen-/Spannungszuständen durch die Unternehmensleitung kommt. Auch sind sie nicht der Meinung, dass solche Krisen nötig sind um die Mitarbeiter zu motivieren. Bei dieser fünften Voraussetzung sehe ich einen klaren Unterschied zwischen Japan und Südkorea auf der einen, und Österreich auf der anderen Seite. Aus dem Ergebnis schließe ich, dass in der Mehrheit der österreichischen New Ventures Krisen-/ Spannungszustände nicht bewusst durch die Unternehmensleitung ausgelöst werden um den Informations- und Wissensaustausch ihrer Mitarbeiter zu fördern. Für zukünftige Forschungen wäre es interessant, diesen Unterschied genauer zu untersuchen.

7. Conclusio

7.1. Ergebnis der ersten Fragestellung

Erste Fragestellung: Welche der vier Stufen des SECI-Modells kommen in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures zur Anwendung?

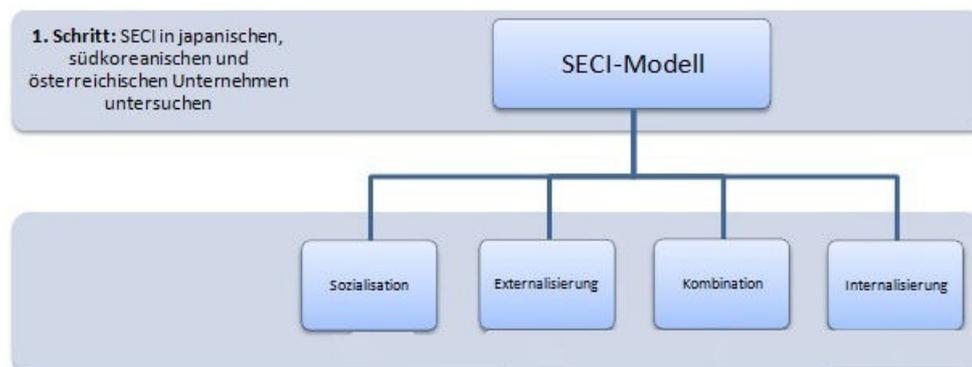


Abbildung 7.1. Forschungsmodell Schritt eins

Meine erste Fragestellung werde ich beantworten, indem ich die Anzahl der positiven und negativen Antworten zu den jeweils vier Fragen des Fragebogens zur Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung untereinander vergleiche. Überwiegen innerhalb einer Stufe die positiven Antworten „Stimme zu“ und „Stimme eher zu“ schließe ich daraus, dass sie in der Mehrheit der befragten New Venture Unternehmen eines Landes zur Anwendung kommt. Überwiegen hingegen die negativen Antworten „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme nicht zu“ schließe ich daraus, dass die Stufe in der Mehrheit der Unternehmen eines Landes nicht zur Anwendung kommt. Wie bei der Ergebnisauswertung des Fragebogens unter Punkt 5, werde ich auch dieses Mal die selbst festgelegte Grenze von 20% verwenden. Das bedeutet, dass falls der Abstand zwischen positiven und negativen Antworten kleiner als 20% ist, es nicht sinnvoll ist eine klare Aussage zu treffen. In so einem Fall kommen meine Interviewfragen ins Spiel die ich ebenfalls berücksichtigen werde um zu einem Ergebnis zu kommen. Um die Ergebnisse besser darzustellen zu können, habe ich zusammenfassende Balkendiagramme erstellt. Um auf einen Blick das Ergebnis anschaulich zu machen, habe ich bei eindeutigen Fragebogen-Ergebnissen entweder die positiven Antworten „Stimme zu“ und „Stimme eher zu“, oder die verneinenden Antworten „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme nicht zu“ hervorgehoben und

unterstrichen. Bei den Fragen, bei denen sich auf Grund von weniger als 20% Unterschied zwischen Zustimmung und Verneinung allein durch den Fragebogen keine klare Aussage treffen lässt, habe ich keine Zahlen hervorgehoben. In diesen Fällen werde ich meine Interviewfragen berücksichtigen.

7.1.1. Japanische New Ventures

Sozialisation Japan:

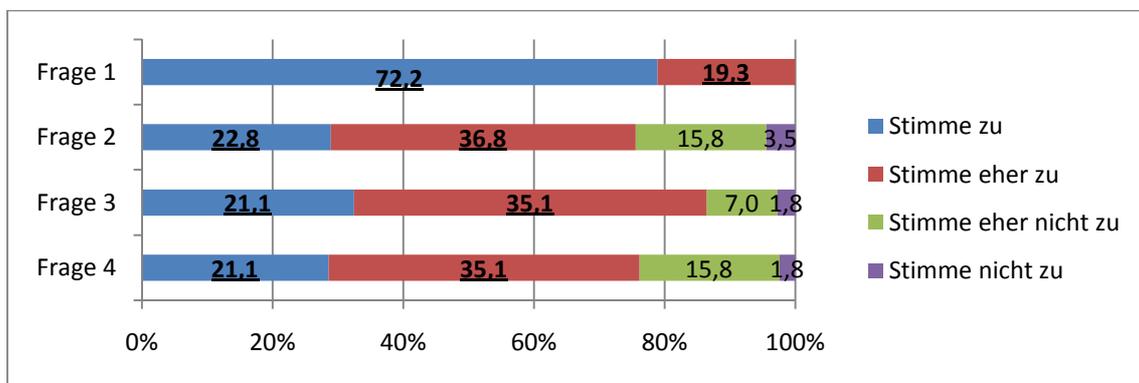


Diagramm 7.1.: Sozialisation in japanischen New Ventures

Im zusammenfassenden Diagramm zum Sozialisationsprozess erkennt man, dass die befragten japanischen New Venture Unternehmen jeder der vier Fragen des Fragebogens mehrheitlich zustimmen. Das bedeutet, dass in den Unternehmen eine gute Voraussetzung für den Austausch von implizitem Wissen unter den Mitarbeitern besteht.

Fazit: Alle vier Tätigkeiten, die den impliziten Wissensaustausch der Mitarbeiter ermöglichen können, werden von der Mehrheit der untersuchten Unternehmen gefördert. Daraus schließe ich, dass Sozialisation in der Mehrheit der insgesamt 57 befragten japanischen New Ventures zur Anwendung kommt.

Externalisierung Japan:

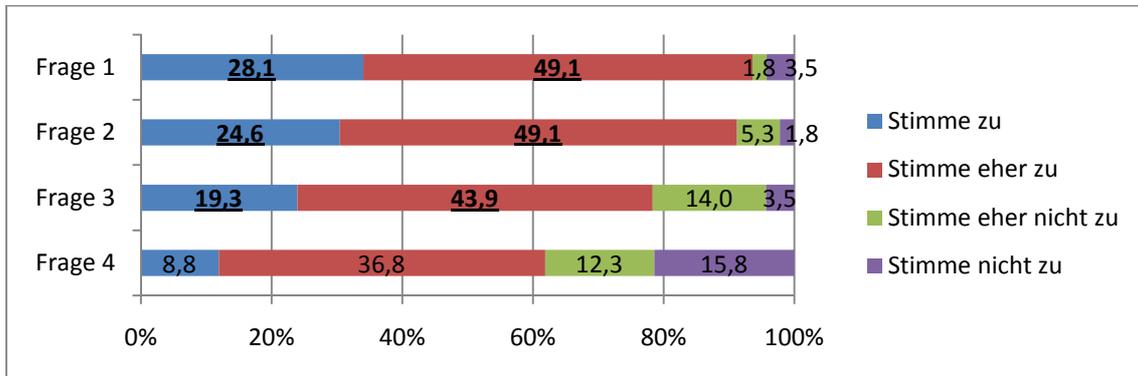


Diagramm 7.2.: Externalisierung in japanischen New Ventures

Auch im Diagramm zum zweiten Prozess des SECI-Modells erkennt man, dass die Teilnehmer meines Fragebogens den Fragen zur Externalisierung mehrheitlich zustimmen. Einzig bei der vierten Frage lässt sich trotz hoher Zustimmung keine eindeutige Aussage treffen, da die Anzahl der positiven und negativen Antworten zu eng beieinander liegen. Auch mein Interview hat kein klares Ergebnis gebracht (→ siehe Interviewfrage 4). Da bei drei von vier Fragen jedoch eindeutig die Zustimmung überwiegt schließe ich daraus, dass die Mehrheit der Unternehmen die Externalisierung von implizitem in explizites Wissen bewusst oder unbewusst unterstützt.

Fazit: Drei von vier Tätigkeiten, bei denen implizites Wissen externalisiert werden kann, werden von den befragten Unternehmen mehrheitlich verwendet. Deshalb lautet meine Schlussfolgerung, dass Externalisierung in der Mehrheit der insgesamt 57 befragten japanischen New Ventures zur Anwendung kommt.

Kombination Japan:

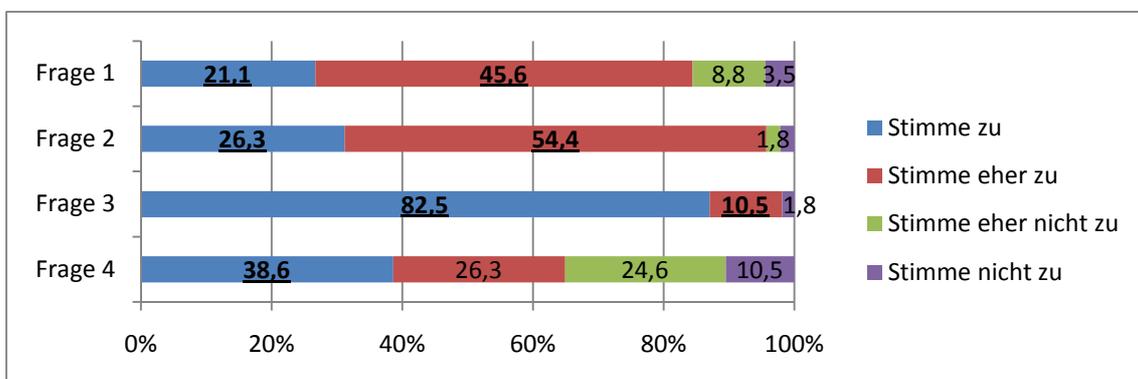


Diagramm 7.3.: Kombination in japanischen New Ventures

Das Ergebnis zur dritten Stufe des SECI-Modells zeigt deutlich, dass die Mehrheit der 57 japanischen New Venture Unternehmen allen vier Fragen zum Kombinationsprozess zustimmt. Das bedeutet, dass in den Unternehmen Tätigkeiten verwendet werden die den Kombinationsprozess fördern, wodurch neues mit bereits vorhandenem explizitem Wissen kombiniert werden kann.

Fazit: Alle vier Aktivitäten, die die Kombination von bereits vorhandenem mit neuem explizitem Wissen ermöglichen können, werden in den befragten Unternehmen mehrheitlich verwendet. Daraus schließe ich, dass Kombination in der Mehrheit der insgesamt 57 befragten japanischen New Ventures zur Anwendung kommt.

Internalisierung Japan:

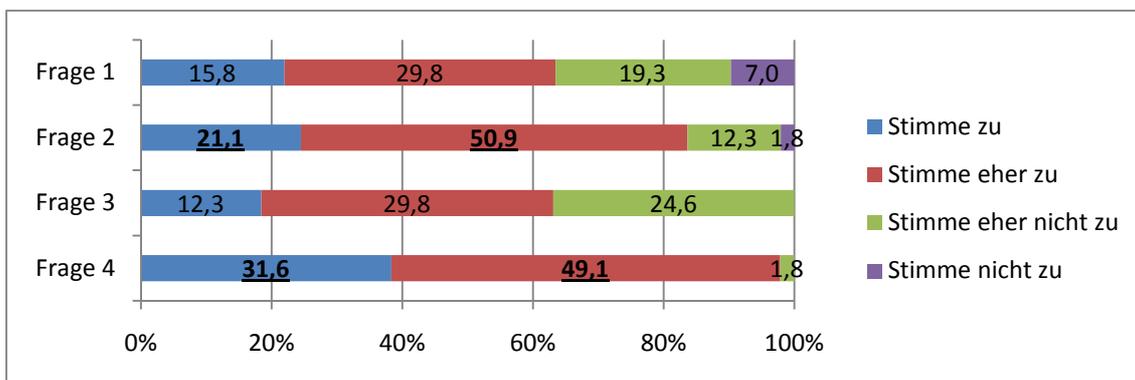


Diagramm 7.4.: Internalisierung in japanischen New Ventures

Das Ergebnis zur vierten Stufe des SECI-Modells ist nicht ganz so eindeutig wie in den drei vorherigen Stufen. Bei der zweiten und vierten Frage herrscht eindeutige Zustimmung. Bei der ersten und dritten Frage besteht zwar mehrheitlich Zustimmung, auf Grund der 20% Grenze lässt sich allein anhand des Fragebogens sehr knapp keine eindeutige Aussage treffen. Auf Grund der zustimmenden Antworten und der Begründungen meiner Interviewpartner (→ siehe Interviewfrage 6 und 8) schließe ich für meine Arbeit allerdings daraus, dass auch Aktivität eins und drei des Internalisierungsprozesses in einer knappen Mehrheit der befragten Unternehmen stattfindet.

Fazit: Tätigkeiten, die die Internalisierung von explizitem Wissen ermöglichen können, werden von der Mehrheit der untersuchten Unternehmen gefördert. Aus den Ergebnissen schließe ich, dass Internalisierung in der Mehrheit der insgesamt 57 befragten japanischen New Ventures zur Anwendung kommt. Allerdings suggerieren

die Ergebnisse, dass die Stufe der Internalisierung in den befragten japanischen New Ventures im Vergleich zu den anderen drei Stufen am schwächsten ausgebildet ist.

Ergebnis Japan: In der Mehrheit der insgesamt 57 japanischen New Ventures, die an meinem Fragebogen teilgenommen haben, kommen alle vier Stufen des SECI-Modells zur Anwendung. Aktivitäten der Stufe Internalisierung sollten jedoch zusätzlich gefördert werden.

7.1.2. Südkoreanische New Ventures

Sozialisation Südkorea

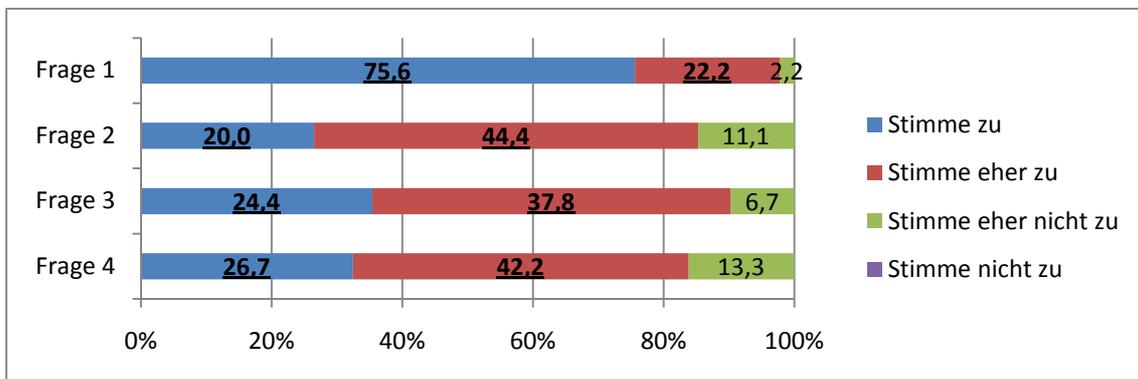


Diagramm 7.5.: Sozialisation in südkoreanischen New Ventures

Wie am Diagramm ersichtlich, stimmt die Mehrheit der 45 befragten südkoreanischen New Ventures allen vier Fragen zum Sozialisationsprozess zu. Das bedeutet, dass in den Unternehmen eine gute Voraussetzung für den Austausch von implizitem Wissen unter den Mitarbeitern besteht.

Fazit: Alle vier Tätigkeiten, die den impliziten Wissensaustausch der Mitarbeiter ermöglichen können, werden von der Mehrheit der untersuchten Unternehmen gefördert. Daraus schließe ich, dass Sozialisation in der Mehrheit der insgesamt 45 befragten südkoreanischen New Ventures zur Anwendung kommt.

Externalisierung Südkorea:

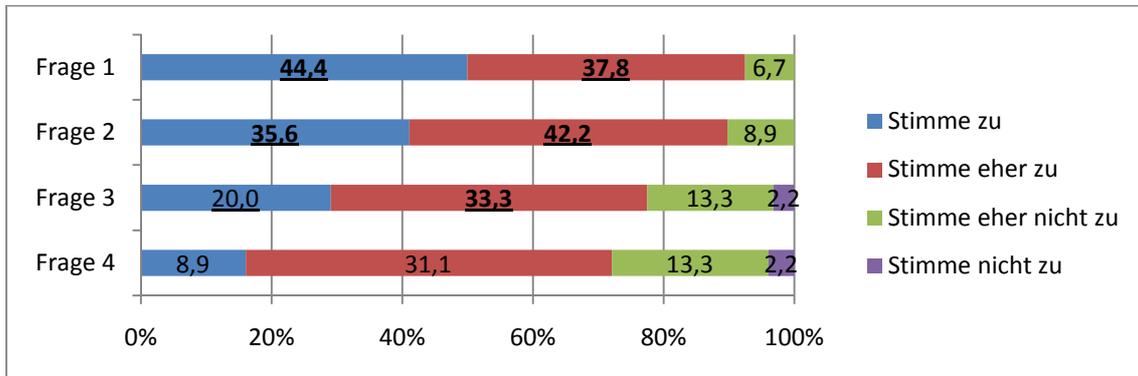


Diagramm 7.6.: Externalisierung in südkoreanischen New Ventures

Die Mehrheit der südkoreanischen New Ventures stimmt allen vier Fragen zur Stufe der Externalisierung zu. Bei Frage vier ist es meiner Meinung nach trotzdem nicht sinnvoll eine klare Aussage zu treffen, da die große Mehrheit die Frage neutral beantwortet (44,4%) und auch mein Interviewpartner die Frage verneint hat (→ siehe Interviewfrage 4).

Fazit: Drei von vier Tätigkeiten, bei denen implizites Wissen externalisiert werden kann, werden von den befragten Unternehmen mehrheitlich verwendet. Deshalb lautet meine Schlussfolgerung, dass Externalisierung in der Mehrheit der insgesamt 45 befragten südkoreanischen New Ventures zur Anwendung kommt.

Kombination Südkorea:

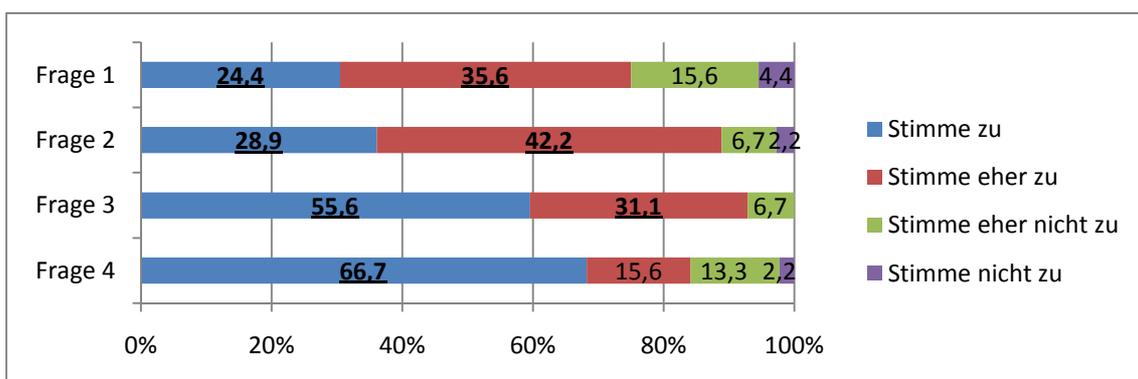


Diagramm 7.7.: Kombination in südkoreanischen New Ventures

Auch in der dritten Stufe des SECI-Modells stimmt die Mehrheit der 45 südkoreanischen Unternehmen den vier Fragen zu. Das bedeutet, dass in den

Unternehmen Tätigkeiten ausgeübt werden die die Kombination von bereits vorhandenem und neuem explizitem Wissen unterstützen.

Fazit: Alle vier Aktivitäten, die die Kombination von bereits vorhandenem mit neuem explizitem Wissen ermöglichen können, werden in den befragten Unternehmen mehrheitlich verwendet. Daraus schließe ich, dass Kombination in der Mehrheit der insgesamt 45 befragten südkoreanischen New Ventures zur Anwendung kommt.

Internalisierung Südkorea:

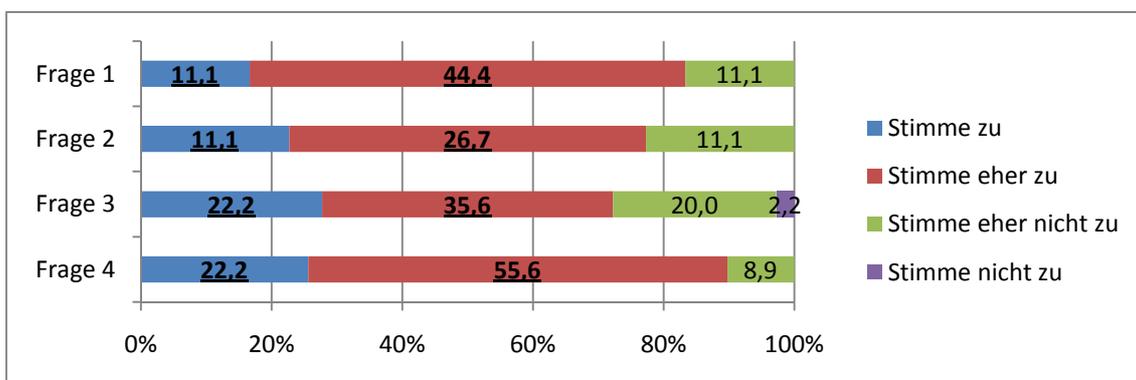


Diagramm 7.8.: Internalisierung in südkoreanischen New Ventures

Meine vier Fragen zur Stufe der Internalisierung haben sich mit Tätigkeiten beschäftigt, bei denen explizites Wissen verinnerlicht und in implizites Wissen umgewandelt werden kann. Alle vier Fragen wurden von den südkoreanischen New Ventures mehrheitlich mit Zustimmung beantwortet.

Fazit: Alle vier Tätigkeiten, die die Internalisierung von explizitem Wissen ermöglichen können, werden von der Mehrheit der untersuchten Unternehmen gefördert. Aus den Ergebnissen schließe ich, dass Internalisierung in der Mehrheit der insgesamt 45 befragten südkoreanischen New Ventures zur Anwendung kommt.

Ergebnis Südkorea: In der Mehrheit der insgesamt 45 südkoreanischen New Ventures, die an meinem Fragebogen teilgenommen haben, kommen alle vier Stufen des SECI-Modells zur Anwendung.

7.1.3. Österreichische New Ventures

Sozialisation Österreich:

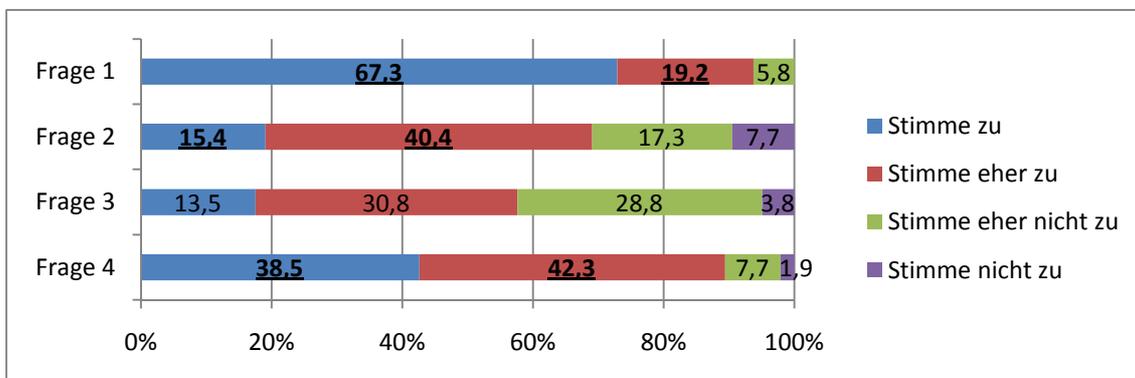


Diagramm 7.9.: Sozialisation in österreichischen New Ventures

Auch in Österreich überwiegt bei den Fragen zur Stufe der Sozialisation die Zustimmung. Allerdings lässt sich bei Frage drei keine eindeutige Aussage treffen, da die Anzahl der positiven und negativen Antworten zu nah beieinander liegen. Da drei befragte österreichische Interviewpartner der dritten Frage des Sozialisationsprozesses jedoch ganz klar zustimmen (→ siehe Interviewfrage 1) und ihre Meinung auch nachvollziehbar begründen, schließe ich für meine Arbeit daraus, dass auch die dritte Aktivität des Sozialisationsprozesses in den österreichischen New Ventures mehrheitlich vorkommt.

Fazit: Alle vier Tätigkeiten, die den impliziten Wissensaustausch der Mitarbeiter ermöglichen können, werden von der Mehrheit der untersuchten Unternehmen gefördert. Daraus schließe ich, dass Sozialisation in der Mehrheit der insgesamt 52 befragten österreichischen New Ventures zur Anwendung kommt

Externalisierung Österreich:

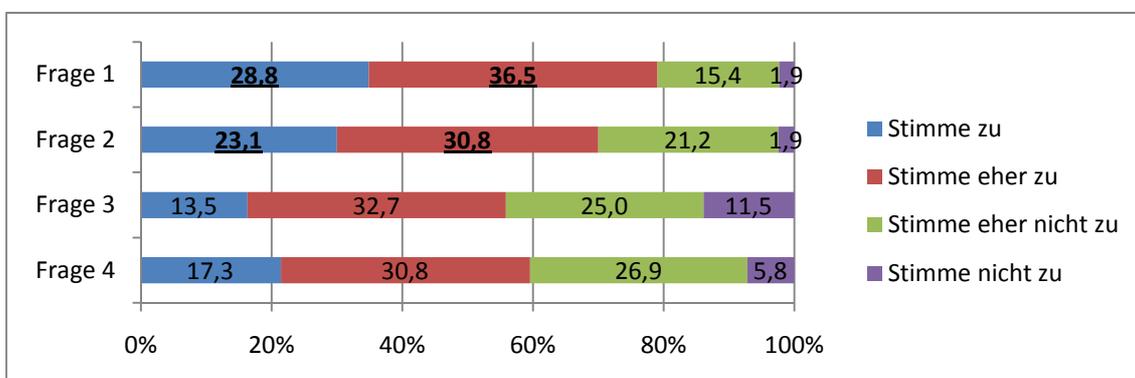


Diagramm 7.10.: Externalisierung in österreichischen New Ventures

Auch in der Stufe der Externalisierung überwiegt die Zustimmung. Bei Frage drei und vier lässt sich allerdings trotz knapp überwiegender Zustimmung kein eindeutiges Ergebnis erkennen, da eine große Anzahl der Teilnehmer meines Fragebogens die Fragen verneint. Auch die Interviews haben nicht zu einem eindeutigen Ergebnis beigetragen (→ siehe Interviewfrage 3+4)

Fazit: Bei zwei der vier Tätigkeiten überwiegt eindeutig die Zustimmung. Bei den zwei weiteren Tätigkeiten lässt sich kein eindeutiges Ergebnis ableiten, da Zustimmung und Verneinung dicht beieinander liegen. Ich schließe für meine Arbeit daraus, dass Externalisierung bis zu einem gewissen Grad in der Mehrheit der 52 befragten österreichischen New Ventures stattfindet. Da jedoch gerade diese Stufe des Wissensbildungsprozesses, in der implizites Wissen externalisiert wird, von großer Wichtigkeit für ein Unternehmen sein kann, sollten die Unternehmen die Tätigkeiten der Externalisierung verstärkt zu fördern.

Kombination Österreich:

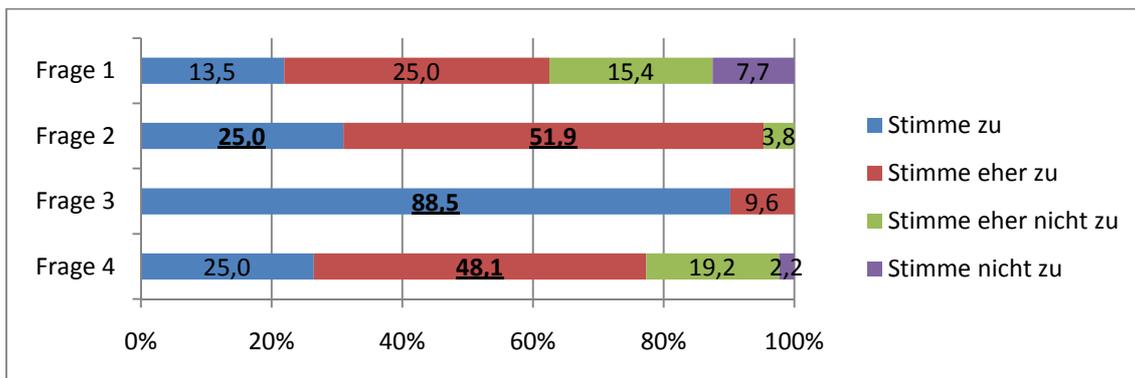


Diagramm 7.11.: Kombination in österreichischen New Ventures

Bei der Stufe der Kombination werden drei der vier Fragen mit großer Mehrheit mit Zustimmung beantwortet. Nur bei Frage eins lässt sich keine eindeutige Aussage treffen. Auch die Antworten von zwei österreichischen Interviewpartnern konnten nicht zu einem klaren Ergebnis führen (→ siehe Interviewfrage 5)

Fazit: Drei von vier Aktivitäten, die die Kombination von bereits vorhandenem mit neuem explizitem Wissen ermöglichen können, werden in den befragten Unternehmen mehrheitlich verwendet. Daraus schließe ich, dass Kombination in der Mehrheit der insgesamt 52 befragten österreichischen New Ventures zur Anwendung kommt

Internalisierung Österreich:

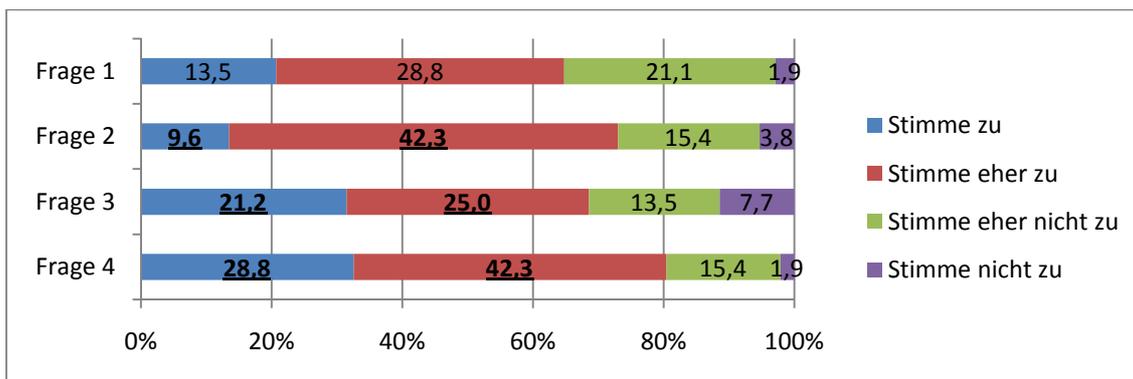


Diagramm 7.12.: Internalisierung in österreichischen New Ventures

Drei der vier Fragen zur Internalisierung werden von den österreichischen Unternehmen mehrheitlich mit Zustimmung beantwortet. Bei Frage eins hingegen lässt sich trotz hoher Zustimmung unter Berücksichtigung der 20% Grenze ganz knapp keine eindeutige Schlussfolgerung ziehen. Auf Grund der zustimmenden und gut nachvollziehbaren Antworten meiner Interviewpartner (→ siehe Interviewfrage 6) schließe ich jedoch daraus, dass auch die erste Tätigkeit der Internalisierung in der Mehrheit der befragten österreichischen New Ventures angewendet wird.

Fazit: Alle vier Tätigkeiten, die die Internalisierung von explizitem Wissen ermöglichen können, werden von der Mehrheit der untersuchten österreichischen Unternehmen gefördert. Aus den Ergebnissen schließe ich, dass Internalisierung in der Mehrheit der insgesamt 52 befragten österreichischen New Ventures zur Anwendung kommt.

Ergebnis Österreich: In der Mehrheit der insgesamt 52 österreichischen New Ventures, die an meinem Fragebogen teilgenommen haben, kommen alle vier Stufen des SECI-Modells zur Anwendung. Aktivitäten der Stufe Externalisierung sollten jedoch zusätzlich gefördert werden.

7.2. Ergebnis der zweiten Fragestellung

Zweite Fragestellung: Liegt in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures der Fokus auf implizitem oder auf explizitem Wissen?

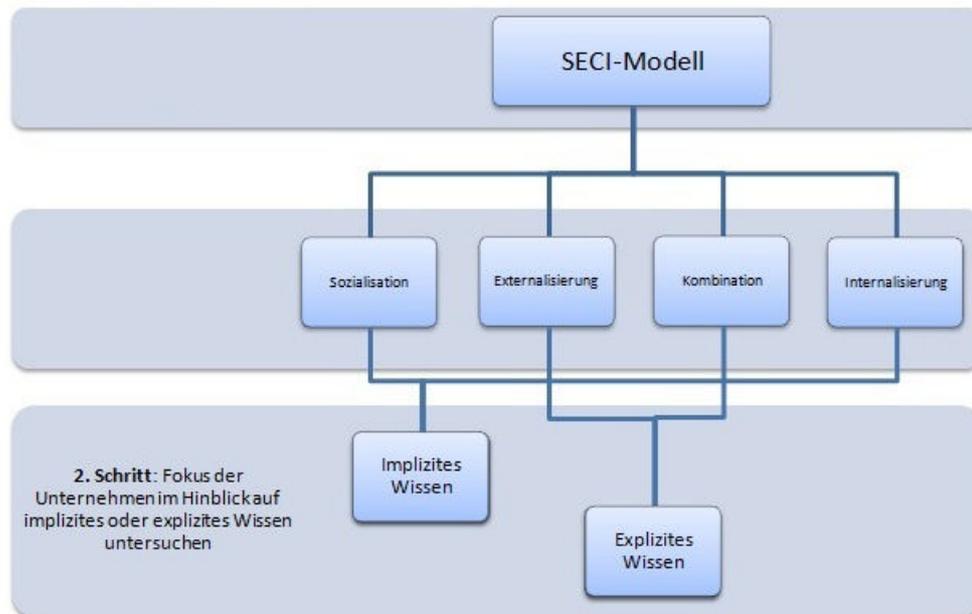


Abbildung 7.2. Forschungsmodell Schritt zwei

Um die zweite Fragestellung zu beantworten, werde ich die Ergebnisse aus Fragestellung eins verwenden. Falls in den New Venture Unternehmen eines Landes vermehrt Aktivitäten der Stufe Sozialisation oder Internalisierung gefördert werden, liegt der Fokus auf implizitem Wissen, da das Ziel beider Stufen die Erzeugung von implizitem Wissen ist. Überwiegen hingegen Tätigkeiten der Stufe Externalisierung oder Kombination, liegt der Fokus auf explizitem Wissen, da in beiden Stufen explizites Wissen erzeugt wird.

7.2.1. Japanische New Ventures

Das Ergebnis der ersten Fragestellung sagt aus, dass in der Mehrheit der befragten 57 japanischen New Ventures alle vier Stufen des SECI-Modells fast gleich stark zur Anwendung kommen. Einzig die Stufe der Internalisierung könnte noch verstärkt gefördert werden. Aus den Ergebnissen schließe ich jedoch, dass in den Unternehmen

Tätigkeiten durchgeführt werden die sowohl die Schaffung von implizitem als auch explizitem Wissen unterstützen.

Ergebnis Japan: In der Mehrheit der insgesamt 57 befragten japanischen New Ventures liegt der Fokus sowohl auf implizitem als auch auf explizitem Wissen.

7.2.2. Südkoreanische New Ventures

Auch bei den südkoreanischen New Ventures zeigt das Ergebnis der ersten Fragestellungen, dass in den befragten 45 Unternehmen mehrheitlich alle vier Stufen des SECI-Modells verwendet werden. Das deutet darauf hin, dass in den Unternehmen – bewusst oder unbewusst – die Schaffung von implizitem als auch explizitem Wissen gefördert wird.

Ergebnis Südkorea: In der Mehrheit der insgesamt 45 befragten südkoreanischen New Ventures liegt der Fokus sowohl auf implizitem als auch auf explizitem Wissen.

7.2.3. Österreichische New Ventures

Auch die Ergebnisse der 52 österreichischen Unternehmen zeigen, dass bei ihnen mehrheitlich alle vier Stufen des SECI-Modells zur Anwendung kommen. Einzig die Stufe der Externalisierung könnte in den jungen Unternehmen noch verstärkt gefördert werden. Aus den Ergebnissen schließe ich jedoch, dass - bewusst oder unbewusst – sowohl auf die Erschaffung von implizitem als auch explizitem Wissen Wert gelegt wird.

Ergebnis Österreich: In der Mehrheit der insgesamt 52 befragten österreichischen New Ventures liegt der Fokus sowohl auf implizitem als auch auf explizitem Wissen.

7.3. Ergebnis der dritten Fragestellung

Dritte Fragestellung: Welche der fünf Voraussetzungen für das Funktionieren der SECI-Wissensspirale ist in japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures vorhanden?

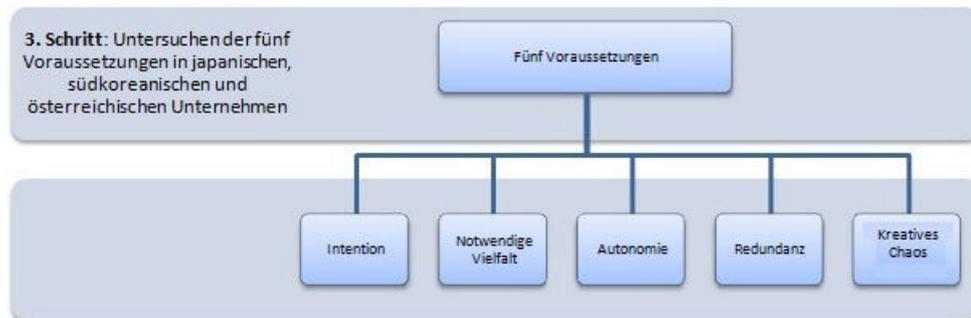


Abbildung 7.3. Forschungsmodell Schritt drei

Meine dritte Fragestellung beantworte ich, indem ich die Anzahl der positiven und negativen Antworten zu den Fragen der fünf Voraussetzungen vergleiche. Überwiegen die positiven Antworten „Stimme zu“ und „Stimme eher zu“, schließe ich daraus, dass die jeweilige Voraussetzung in der Mehrheit der Unternehmen eines Landes vorhanden ist. Überwiegen bei einer Frage hingegen die negativen Antworten „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme nicht zu“, schließe ich daraus, dass die jeweilige Voraussetzung in der Mehrheit der Unternehmen eines Landes nicht vorhanden ist. Auch für die Beantwortung der dritten Fragestellung verwende ich die selbstfestgesetzte Grenze von 20%. Falls der Abstand zwischen positiven und negativen Antworten kleiner ist als 20%, ist es demnach nicht sinnvoll eine klare Aussage zu treffen. Dieser Fall tritt im Ergebnis zur fünften Voraussetzung bei Österreich auf, weshalb ich Interviewfrage 9 berücksichtigen werde um zu einem Ergebnis zu kommen

7.3.1. Japanische New Ventures

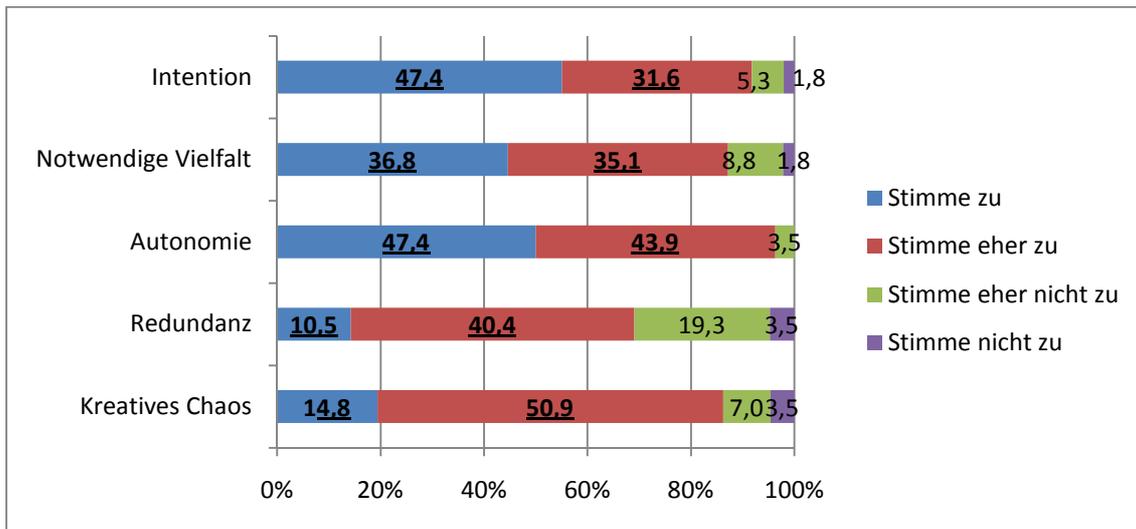


Diagramm 7.13.: Die fünf Voraussetzungen in japanischen New Ventures

Intention: Die große Mehrheit der befragten japanischen New Ventures sagt aus, dass die Intention bzw. die Ziele ihres Unternehmens klar formuliert sind → klar formulierte Unternehmensintention vorhanden.

Notwendige Vielfalt: Die überwiegende Mehrheit ist der Meinung, dass sie wissen wo sie in ihrem Unternehmen nach Informationen und Wissen suchen müssen, und dass sie schnellen Zugriff darauf haben → Notwendige Vielfalt vorhanden.

Autonomie: Fast alle Teilnehmer sagen aus, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen entsprechend ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln haben → Individuelle Autonomie vorhanden.

Redundanz: Die Mehrheit der Befragten stimmt zu, dass es in ihren Unternehmen häufig zu einer Überschneidung an Informationen oder Tätigkeiten zwischen verschiedenen Abteilungen und Arbeitsgruppen kommt → Redundanz vorhanden.

Kreatives Chaos: Die befragten Personen meines Fragebogens sind mehrheitlich der Ansicht, dass ehrgeizige Ziele ihrer Unternehmensleitung sehr häufig zu einem Krisen- oder Spannungszustand führen. Auch mein Interviewpartner (→ siehe Interviewfrage 9) ist dieser Meinung → Kreatives Chaos vorhanden.

Ergebnis Japan: In der Mehrheit der befragten 57 japanischen New Ventures sind die Voraussetzungen für das Funktionieren der SECI-Wissensspirale gegeben.

7.3.2. Südkoreanische New Ventures

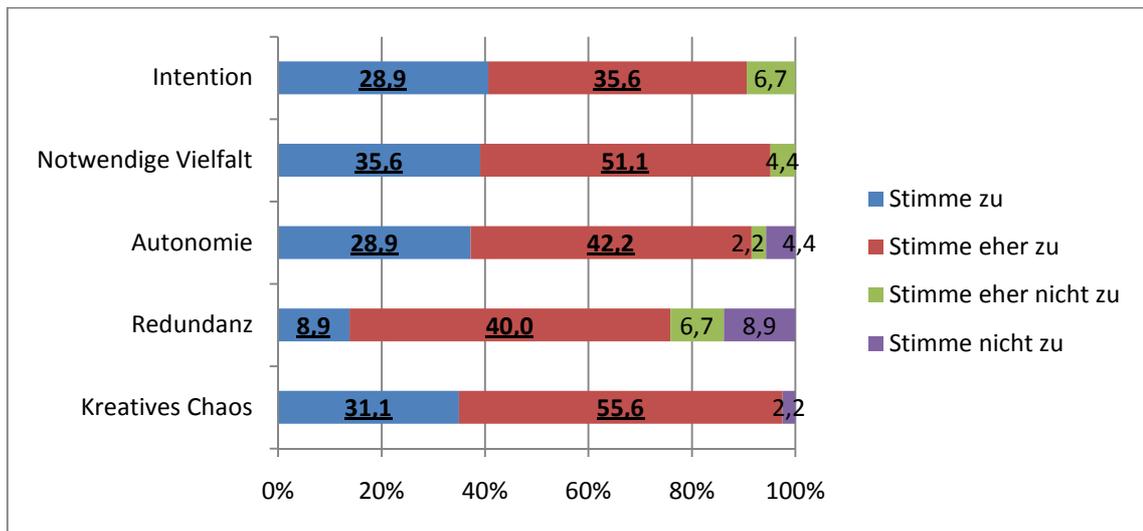


Diagramm 7.14.: Die fünf Voraussetzungen in südkoreanischen New Ventures

Intention: Die Mehrheit der südkoreanischen New Ventures gibt an, dass die Intention bzw. die Ziele ihres Unternehmens klar formuliert sind → klar formulierte Unternehmensintention vorhanden.

Notwendige Vielfalt: Die überwiegende Mehrheit ist der Meinung, dass sie wissen wo sie in ihrem Unternehmen nach Informationen und Wissen suchen müssen, und dass sie schnellen Zugriff darauf haben → Notwendige Vielfalt vorhanden.

Autonomie: Fast alle befragten Teilnehmer sagen aus, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen entsprechend ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln haben → Individuelle Autonomie vorhanden.

Redundanz: Auch bei der vierten Voraussetzung überwiegt ganz klar die Zustimmung der Teilnehmer, dass es in ihren Unternehmen häufig zu einer Überschneidung an Informationen oder Tätigkeiten zwischen verschiedenen Abteilungen und Arbeitsgruppen kommt → Redundanz vorhanden.

Kreatives Chaos: Die Teilnehmer meines Fragebogens sind mit großer Mehrheit der Meinung, dass ehrgeizige Ziele ihrer Unternehmensleitung sehr häufig zu einem Krisen- oder Spannungszustand führen. Auch mein Interviewpartner macht die selbe Aussage (→ siehe Interviewfrage 9) → Kreatives Chaos vorhanden.

Ergebnis Südkorea: In der Mehrheit der befragten 45 südkoreanischen New Ventures sind die Voraussetzungen für das Funktionieren der SECI-Wissensspirale gegeben.

7.3.3. Österreichische New Ventures

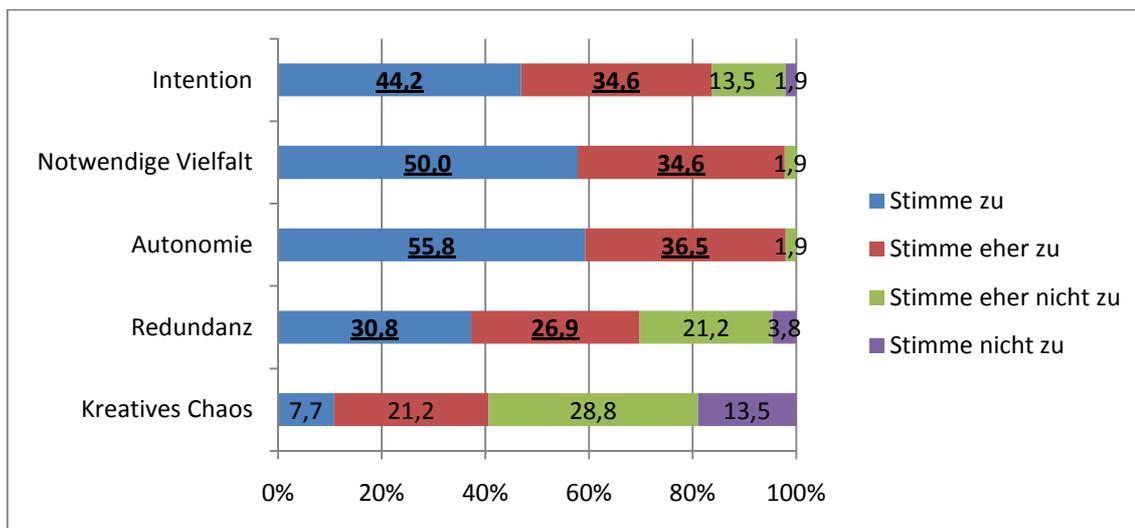


Diagramm 7.15.: Die fünf Voraussetzungen in österreichischen New Ventures

Intention: Die große Mehrheit der österreichischen New Ventures antwortet, dass die Intention bzw. die Ziele ihres Unternehmens klar formuliert sind → klar formulierte Unternehmensintention vorhanden.

Notwendige Vielfalt: Die überwiegende Mehrheit ist der Meinung, dass sie wissen wo sie in ihrem Unternehmen nach Informationen und Wissen suchen müssen, und dass sie schnellen Zugriff darauf haben → Notwendige Vielfalt vorhanden.

Autonomie: Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sagt aus, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen entsprechend ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln haben → Individuelle Autonomie vorhanden.

Redundanz: Bei den befragten Personen überwiegt ganz klar die Meinung, dass es in ihren Unternehmen häufig zu einer Überschneidung an Informationen oder Tätigkeiten zwischen verschiedenen Abteilungen und Arbeitsgruppen kommt → Redundanz vorhanden.

Kreatives Chaos: Die Mehrheit der Teilnehmer meines Fragebogens ist nicht der Meinung, dass ehrgeizige Ziele ihrer Unternehmensleitung häufig zu einem Krisen- oder Spannungszustand führen. Der Unterschied zwischen der Anzahl der positiven und negativen Antworten ist allerdings zu gering, als dass man allein anhand des Fragebogens eine eindeutige Aussage treffen könnte. Jedoch sagen auch meine drei befragten österreichischen Interviewpartner klar aus, dass es in ihrem Unternehmen nicht zu Krisen-/ Spannungszuständen durch die Unternehmensleitung kommt und diese ihrer Meinung nach auch nicht sinnvoll für ein Unternehmen sind (→ siehe

Interviewfrage 9). Deshalb lautet meine Schlußfolgerung, dass es in der Mehrheit der befragten österreichischen New Ventures auf Grund ehrgeiziger Ziele der Unternehmensleitung nicht zu Krisen-/ Spannungszuständen in den Unternehmen führt → kreatives Chaos nicht vorhanden.

Ergebnis Österreich: In der Mehrheit der befragten 52 österreichischen New Ventures sind die ersten vier Vooraussetzungen für das Funktionieren der SECI-Wissensspirale gegeben. Kreatives Chaos hingegen kommt in der Mehrheit der jungen österreichischen Unternehmen nicht vor.

7.4. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures

In meiner Arbeit habe ich mir die Frage gestellt, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures in der Wissensgenerierung basierend auf dem SECI-Modell existieren.

Nonaka und Takeuchi schreiben, dass wesentliche Unterschiede in der Wissensschaffung zwischen „östlichen“ und „westlichen“ Unternehmen bestehen (siehe Punkt 1.3. Forschungsfragen). Die Ergebnisse meines Ländervergleichs zwischen japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures sehen nach Auswertung des Fragebogens und der Interviews jedoch wie folgt aus:

Japanische New Ventures	Südkoreanische New Ventures	Österreichische New Ventures
<ul style="list-style-type: none"> • Stärke liegt in allen vier Stufen des SECI-Modells; Internalisierung sollte jedoch verstärkt gefördert werden • Fokus liegt sowohl auf implizitem als auch auf explizitem Wissen • Eindeutige 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärke liegt in allen vier Stufen des SECI-Modells • Fokus liegt sowohl auf implizitem als auch auf explizitem Wissen • Eindeutige 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärke liegt in allen vier Stufen des SECI-Modells; Externalisierung sollte jedoch verstärkt gefördert werden • Fokus liegt sowohl auf implizitem als auch auf explizitem Wissen • Eindeutige

Unternehmensintention • Notwendige Vielfalt vorhanden • Individuelle Autonomie • Redundanz vorhanden • Kreatives Chaos wird gezielt durch die Unternehmensleitung ausgelöst	Unternehmensintention • Notwendige Vielfalt vorhanden • Individuelle Autonomie • Redundanz vorhanden • Kreatives Chaos wird gezielt durch die Unternehmensleitung ausgelöst	Unternehmensintention • Notwendige Vielfalt vorhanden • Individuelle Autonomie • Redundanz vorhanden • Kreatives Chaos wird nicht gezielt durch die Unternehmensleitung ausgelöst
---	---	--

Tabelle 7.1. Unterschiede zwischen Japan, Südkorea und Österreich

Neben den zahlreichen Gemeinsamkeiten zwischen den New Ventures der drei Länder, existiert ein großer Unterschied in der fünften Voraussetzung des SECI-Modells zwischen Japan und Südkorea auf der einen, und Österreich auf der anderen Seite. Während in der Mehrheit der Befragten japanischen und südkoreanischen Unternehmen kreatives Chaos gezielt durch die Unternehmensleitung ausgelöst wird, ist dies bei den befragten österreichischen Unternehmen nicht der Fall. In weiterführenden Forschungen wäre es interessant mögliche Gründe für diesen Unterschied zu untersuchen. Die Tabelle zeigt allerdings nur das Ergebnis der von mir untersuchten New Ventures und meiner Interviewpartner und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Die geringen Unterschiede zwischen japanischen, südkoreanischen und österreichischen New Ventures erkläre ich mir so, dass sich möglicherweise durch Globalisierung auch eine Annäherung im Umgang mit Wissen in östlichen und westlichen Unternehmen ergeben haben könnte. Seit der erstmaligen Veröffentlichung des SECI-Modells von Nonaka und Takeuchi im Jahr 1995 sind beinahe 20 Jahre vergangen. Meine Ergebnisse könnten möglicherweise andeuten, dass innerhalb dieser 20 Jahre ein Umdenken stattgefunden hat und Unternehmen vermehrt die große Bedeutung und Notwendigkeit von sowohl implizitem als auch explizitem Wissen erkannt haben und auch gezielt in ihrem Unternehmen fördern. Nicht zuletzt könnte ein solches Umdenken auch durch die inzwischen große Popularität von Wissensmanagement ausgelöst worden sein. Für zukünftige Forschungen wäre es interessant, die Gründe für diese mögliche Annäherung zwischen Ost und West im Hinblick auf Wissensmanagement genauer zu untersuchen.

A. Appendix – E-Mails

E-Mail Japanese

件名: 卒業論文執筆の為のアンケート依頼

【迷惑メール等の類ではありません。卒業論文執筆の為の協力依頼です。】

前略

突然のメール失礼いたします。

私はオーストリア・ウィーン大学 East Asian Economy and Society
学科修士課程で学んでおります、Nadja
Drexel (ナディア・ドレクセル) と申します。※私の詳細につきましては、添
付いたしました履歴書を見ていただければと思います。

この度、同大学卒業論文執筆の為、皆様にアンケートをお送りしております。
内容は、「日本とオーストリア及び韓国のニューベンチャー企業におけるナレ
ッジマネジメント(英語: Knowledge Management)の違いについて」です。

合計21問の簡単なオンライン・アンケートです。所要時間は10分弱とお時
間をお取りいたしません。私事ではありますが、アンケートが一定数回収出来
なければ、テーマ変更などを余儀なくされ卒業予定が遅れてしまう恐れがある
為、是非ともお願いいたします。

つきましては下記リンクをクリックお願いいたします。 <https://www.surveymonkey.com/s/9YHLCFW>

ご記入頂きました回答や会社名といった個人情報卒業論文執筆のためにのみ
使用し、皆様の同意なしに、第三者に提供されることはありません。

回答者が多いほど調査の質は高まります。可能であれば同僚の方にも回答を
促していただければ幸いです。

アンケートに関して質問等ございましたら、下記メールアドレスにご一報をお
願いいたします。

ご協力感謝いたします。

Nadja Drexel

ナディア・ドレクセル

E-Mail Koreanisch

Betreff: 졸업논문 작필을 위한 설문 의뢰

【스팸 메일 등의 종류의 메일이 아닙니다. 졸업 논문을 위한 협력의 의뢰 메일입니다.】

전략

갑자기 메일을 보내게 되어서 정말 죄송합니다.

저는 오스트리아 웨인 대학의 East Asian Economy and Society 학과 석사 과정에서 공부하고 있는 Nadja Drexel (나디아 드렉셀)이라고 합니다. ※저에 대해서는 첨부한 이력서를 참고해 주시기 바랍니다.

이번에, 대학 졸업 논문의 작필을 위하여, 여러분께 설문지를 보내드리고 있습니다. 내용은, [일본과 오스트리아 및 한국 New Venture기업의 Knowledge Management의 차이에 대하여]입니다.

합계 21개의 설문에 대한 간단한 온라인 앙케이트 입니다. 소유 시간은 10분 정도로, 시간을 많이 소비하지는 않을 것입니다. 개인적인 일이지는 않습니다만, 앙케이트가 일정 수의 회수가 되지 않았을 경우, 테마의 변경 등의 어쩔 수 없는 상황에 의해 졸업 예정이 늦어질 위험이 있으므로, 꼭 부탁드립니다 바입니다.

그러므로 하기의 링크를 클릭해 주시기 바랍니다.

<https://www.surveymonkey.com/s/VV8BJ67>

가입해 주신 답변이나 회사명과 같은 개인정보는 졸업논문 작필을 위하여 사용할 것이며, 여러분의 동의 없이, 제 3자에 제공하지는 않을 것입니다.

응답자가 많을수록 조사의 질이 높아집니다. 가능하시면 동료 분들께도 앙케이트에 응답해 주시면 정말 감사드리겠습니다.

앙케이트에 대하여 질문 등, 확인하고 싶으신 것이 있으시다면, 하기 메일 주소로 연락 주시기 바랍니다.

협력해 주셔서 감사합니다.

Nadja Drexel (나디아 드렉셀)

E-Mail Deutsch

Betreff: Anfrage einer Studentin im Abschluss-Semester

Sehr geehrte Damen und Herren,

Mein Name ist Nadja Drexel, ich bin Studentin im letzten Semester des Masterstudienganges „Wirtschaft und Gesellschaft Ostasiens“ an der Universität Wien.

Ich schreibe Ihnen mit der Bitte um Teilnahme an einem kurzen Fragebogen. Der Fragebogen stellt einen wichtigen Teil meiner Abschlussarbeit dar, in der ich die Unterschiede im Wissensmanagement zwischen jungen Unternehmen und Instituten in Österreich, Japan und Südkorea untersuche.

Der Fragebogen besteht aus 21 Fragen und sollte nicht mehr als 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Den Online Fragebogen finden Sie unter diesem Link:

<https://www.surveymonkey.com/s/FYGNXXW>

Ich versichere Ihnen, dass alle Ihre Antworten streng vertraulich behandelt und ausschließlich für meine Abschlussarbeit verwendet werden. Keine individuellen Antworten, Firmennamen oder andere Informationen die zu einer Identifizierung führen könnten werden veröffentlicht.

Die Qualität meiner Untersuchung ist stark abhängig von möglichst vielen Teilnehmern, weshalb ich Sie nochmals um Mithilfe bitten möchte.

Für Fragen stehe ich Ihnen unter dieser E-Mail Adresse sowie unter unten angeführter Telefonnummer gerne zur Verfügung. Zusätzlich schicke ich Ihnen im Anhang meinen Lebenslauf.

Mit freundlichen Grüßen,
Nadja Drexel, Bakk.phil

B. Appendix – Ergebnisse Survey Monkey

Ergebnisse Japan

Knowledge Management in Japanese New Ventures



1. 問題等が起こった際、専門知識のある同僚に助けを求める、あるいは自分の専門分野で同僚が困っている際には力を貸す。

	同意できる	どちらかという同意できる	どちらでもない	どちらかという同意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	77,2% (44)	19,3% (11)	3,5% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,26	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

2. 夕食やスポーツを共にしたり、地域イベントに参加するなど、仕事以外にも多くの時間を同僚と過ごす。

	同意できる	どちらかという同意できる	どちらでもない	どちらかという同意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	22,8% (13)	36,8% (21)	21,1% (12)	15,8% (9)	3,5% (2)	2,40	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

3. 自社では多くの時間を顧客や納入業者、同業または違う業種の人たちとの共同プロジェクトへの参加や情報交換に費やす。

	同意できる	どちらかという同意できる	どちらでもない	どちらかという同意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	21,1% (12)	35,1% (20)	35,1% (20)	7,0% (4)	1,8% (1)	2,33	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

4. 休憩時間には社員食堂やカフェなど堅苦しくない場所で多くの時間を同僚と過ごし、意見や情報交換をしている。

	同意できる	どちらかという同意できる	どちらでもない	どちらかという同意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	21,1% (12)	35,1% (20)	26,3% (15)	15,8% (9)	1,8% (1)	2,42	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

5. 社員は、考えやコンセプトを視覚化、明白化するため前例やメタファーをしばしば用いている。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	28,1% (16)	49,1% (28)	17,5% (10)	1,8% (1)	3,5% (2)	2,04	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

6. 社員は、プロトコルやプレゼンテーションなどを通して新製品の基本理念や新しい戦略・プロジェクト・研究方法などを可能な限り記録に残している。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	24,6% (14)	49,1% (28)	19,3% (11)	5,3% (3)	1,8% (1)	2,11	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

7. 社員は、自社の業績・歴史・目標・評価を記録または公表するために尽力している。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	19,3% (11)	43,9% (25)	19,3% (11)	14,0% (8)	3,5% (2)	2,39	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

8. 自社の有資格者は高頻度でセミナーや講習会に出席している。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	8,8% (5)	36,8% (21)	26,3% (15)	12,3% (7)	15,8% (9)	2,89	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

9. 社員は、新しい情報に加えた文書・データベース・ネットワークからといった内部及び外部情報の補完・分類・統合に尽力している。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	21,1% (12)	45,6% (26)	21,1% (12)	8,8% (5)	3,5% (2)	2,28	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

10. 社員はしばしば報告書・出版物・計画書などの異なる情報源から得た知識を基にして新しい発想や戦略、作業過程を練っている。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	26,3% (15)	54,4% (31)	15,8% (9)	1,8% (1)	1,8% (1)	1,98	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

11. 社員は、しばしば電話やメール、その他のIT技術を用いてコミュニケーションを図っている。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	82,5% (47)	10,5% (6)	5,3% (3)	0,0% (0)	1,8% (1)	1,28	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

12. 社員は、自社の内部資料・データベース・ウェブサイトを毎日（1）、週に数回（2）、月に数回（3）、年に数回（4）、年に1回程度（5）更新している。

	1	2	3	4	5	RatingAverage	RatingCount
	38,6% (22)	26,3% (15)	24,6% (14)	10,5% (6)	0,0% (0)	2,07	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

13. 社員は、顧客や納入業者、競合会社などからの苦情や提案、外部報告書や発行物を会議で論議したり分析するために多くの時間を割いている。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	15,8% (9)	29,8% (17)	28,1% (16)	19,3% (11)	7,0% (4)	2,72	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

14. 社内で共有されている資料・参考書・計画書・契約書は、共通の価値観や理解性を保つために使われている。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	21,1% (12)	50,9% (29)	14,0% (8)	12,3% (7)	1,8% (1)	2,23	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

15. 社員は、目標や経営戦略をより深く理解するため、作業過程に関連した資料の項目について部門会議や企画会議で論議するために多くの時間を割いている。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	12,3% (7)	29,8% (17)	33,3% (19)	24,6% (14)	0,0% (0)	2,70	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

16. 社員は、習うより慣れろの精神に基づき、個人またはグループ活動を試みたり、身に着けた
りするために多くの時間を割いている。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	31,6% (18)	49,1% (28)	17,5% (10)	1,8% (1)	0,0% (0)	1,89	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

17. 自社の経営目標は明確である。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	47,4% (27)	31,6% (18)	14,0% (8)	5,3% (3)	1,8% (1)	1,82	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

18. 自社情報についての問い合わせ先を心得ており、また、時間をかけずに情報取得ができる。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	36,8% (21)	35,1% (20)	17,5% (10)	8,8% (5)	1,8% (1)	2,04	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

19. 自社では、能力やその分野の責務に応じて自主的に各自の責務をこなすことができる。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	47,4% (27)	43,9% (25)	5,3% (3)	3,5% (2)	0,0% (0)	1,65	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

20. 自社では、異なる部門やワークグループで重複する情報や活動が高頻度で存在する。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	10,5% (6)	40,4% (23)	26,3% (15)	19,3% (11)	3,5% (2)	2,65	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

21. 自社の野心ある目標のゆえに、社員はしばしば重大なコンディションまたは重圧下に置かれることがある。

	同意できる	どちらかというと同 意できる	どちらでもない	どちらかというと同 意できない	同意できない	RatingAverage	RatingCount
	14,0% (8)	50,9% (29)	24,6% (14)	7,0% (4)	3,5% (2)	2,35	57
	AnsweredQuestion						57
	SkippedQuestion						0

Ergebnisse Südkorea

대한민국의 새로운 벤처기업의 지식경영



1. 질문이나 문제가 있을 경우, 나는 경험있는 동료로부터 도움을 받고/혹은 경험이 없는 동료들에게 질문이나 문제를 해결하는데 도움을 준다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	75,6% (34)	22,2% (10)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,0% (0)	1,29	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

2. 나는 동료들과 함께 직장이 아닌 비공식적 자리에서 많은 시간을 보낸다. 예: 저녁식사, 스포츠, 문화이벤트 등.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	20,0% (9)	44,4% (20)	24,4% (11)	11,1% (5)	0,0% (0)	2,27	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

3. 직장에서 나는 고객, 공급자와 같거나 다른 지사의 회사와 함께 하는 프로젝트나 교류에 많은 시간을 보낸다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	24,4% (11)	37,8% (17)	31,1% (14)	6,7% (3)	0,0% (0)	2,20	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

4. 직장에서 쉬는 시간동안 나는 나의 동료들과 비공식적 자리 (예: 점심시간, 커피, 휴게실)에서 생각을 나누거나 대화하는데 많은 시간을 보낸다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	26,7% (12)	42,2% (19)	17,8% (8)	13,3% (6)	0,0% (0)	2,18	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

5. 우리는 가끔 몇몇 개념들을 더 잘 이해하기 위하여 묘사나 시각적인 모델을 사용하기도 한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	44,4% (20)	37,8% (17)	11,1% (5)	6,7% (3)	0,0% (0)	1,80	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

6. 우리는 새로운 제품 컨셉, 새로운 전략, 프로젝트, 연구 프로토콜 아이디어, 프레젠테이션과 문서를 저장하는데 많은 시간을 사용한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	35,6% (16)	42,2% (19)	13,3% (6)	8,9% (4)	0,0% (0)	1,96	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

7. 우리는 우리 회사의 미션, 목표, 가치나 역사에 대하여 기록하기 위해 많은 시간을 사용한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	20,0% (9)	33,3% (15)	31,1% (14)	13,3% (6)	2,2% (1)	2,44	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

8. 우리 회사의 뛰어난 직원들은 매우 자주 세미나와 직업 트레이닝을 받는다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	8,9% (4)	31,1% (14)	44,4% (20)	13,3% (6)	2,2% (1)	2,69	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

9. 우리는 내부와 외부의 정보 (예: 문서, 데이터베이스, 네트워크)를 새로운 정보와 구별하고 통합하여 기록을 남기는데 많은 시간을 사용한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	24,4% (11)	36,6% (16)	20,0% (9)	15,6% (7)	4,4% (2)	2,40	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

10. 우리는 가끔 다른 출처 (예: 리포트, 서적, 프로젝트 등)를 기반으로 새로운 컨셉 아이디어, 전략과 작업 진행사항을 개발한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	28,9% (13)	42,2% (19)	20,0% (9)	6,7% (3)	2,2% (1)	2,11	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

11. 우리 회사 내에서 우리는 가끔 첨단시설 (전화기, 이메일, IT테크놀로지)의 도움을 받아 대화한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	55,6% (25)	31,1% (14)	6,7% (3)	6,7% (3)	0,0% (0)	1,64	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

12. 우리는 우리 회사의 내부 문서, 데이터베이스, 웹사이트를 매일(=1), 일주일에 몇번 (=2), 한달에 1-3번 (=3), 1년에 2-6번(=4), 1년에 한번(=5)한다.

	1	2	3	4	5	RatingAverage	RatingCount
	66,7% (30)	15,6% (7)	13,3% (6)	2,2% (1)	2,2% (1)	1,58	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

13. 우리는 외부 리포트, 출간물, 고객, 공급자, 경쟁자들의 불평과 제안을 분석하고 토론하는데 많은 시간을 사용한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	11,1% (5)	44,4% (20)	33,3% (15)	11,1% (5)	0,0% (0)	2,44	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

14. 공통적인 가치와 이해는 우리 회사에서 공유되고 있는 문서, 참조문헌, 개념과 계약을 통하여 형성된다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	11,1% (5)	26,7% (12)	51,1% (23)	11,1% (5)	0,0% (0)	2,62	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

15. 우리는 경영의 목적과 전략을 더 잘 이해하기 위하여 단체 정치나 일의 진행상황에 대한 관련 문서의 내용에 대하여 논의하기 위하여 부서간 회의나 프로젝트에 많은 시간을 투자한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	22,2% (10)	35,6% (16)	20,0% (9)	20,0% (9)	2,2% (1)	2,44	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

16. 우리는 실제로 경험하고 연습하면서 스스로 혹은 그룹과 함께 활동들을 배우는데 많은 시간을 사용한다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	22,2% (10)	55,6% (25)	13,3% (6)	8,9% (4)	0,0% (0)	2,09	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

17. 우리 회사의 목적/목표는 이해하기 쉽게 명시되었다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	28,9% (13)	35,6% (16)	28,9% (13)	6,7% (3)	0,0% (0)	2,13	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

18. 나는 이 정보/지식에 대하여 빠르게 찾기 위하여 우리 회사의 어디에서 검색을 해야 하는지 알고 있다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	35,6% (16)	51,1% (23)	8,9% (4)	4,4% (2)	0,0% (0)	1,82	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

19. 우리 회사의 직원들 (그들의 능력과 책임에 맞추어)은 그들의 책임에 맞게 일을 하고 독립적으로 일을 할 수 있는 능력이 있다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	28,9% (13)	42,2% (19)	22,2% (10)	2,2% (1)	4,4% (2)	2,11	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

20. 우리 회사에서 다른 부서/작업 그룹 사이의 정보나 활동이 겹치는 경우가 자주 있다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	8,9% (4)	40,0% (18)	35,6% (16)	6,7% (3)	8,9% (4)	2,67	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

21. 우리 경영의 당찬 목표는 가끔 직원들이 스트레스받는 결과를 낳을 때도 있다.

	동의	조금 동의	보통	조금 반대	반대	RatingAverage	RatingCount
	31,1% (14)	55,6% (25)	11,1% (5)	0,0% (0)	2,2% (1)	1,87	45
	AnsweredQuestion						45
	SkippedQuestion						0

Ergebnisse Österreich

Wissensmanagement in jungen österreichischen Unternehmen/ Instituten



1. Bei Fragen und Problemen erhalte ich Hilfestellung und Betreuung durch erfahrenes Personal, bzw. ich helfe und betreue unerfahrenes Personal bei Fragen und Problemen.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	67,3% (35)	19,2% (10)	7,7% (4)	5,8% (3)	0,0% (0)	1,52	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

2. Ich verbringe viel Zeit mit Arbeitskollegen bei informellen Treffen außerhalb des Arbeitsplatzes, z.B. bei gemeinsamen Abendessen, sportlichen Aktivitäten, kulturellen Veranstaltungen usw.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	15,4% (8)	40,4% (21)	19,2% (10)	17,3% (9)	7,7% (4)	2,62	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

3. Bei meiner Arbeit verbringe ich viel Zeit bei Gemeinschaftsprojekten oder dem Erfahrungsaustausch mit Kunden, Lieferanten und Unternehmen/ Instituten derselben/ einer anderen Branche.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	13,5% (7)	30,8% (16)	23,1% (12)	28,8% (15)	3,8% (2)	2,79	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

4. In meinen Arbeitspausen verbringe viel Zeit mit Kollegen um mich in informeller Atmosphäre am Arbeitsplatz mit ihnen auszutauschen, z.B. beim Mittagessen, in der Kaffeeküche, im Pausenraum usw.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	38,5% (20)	42,3% (22)	9,6% (5)	7,7% (4)	1,9% (1)	1,92	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

5. Wir verwenden sehr oft Metaphern und Modelle um Konzepte und Ideen greifbarer zu machen und anschaulicher darzustellen.							
	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	28,8% (15)	36,5% (19)	17,3% (9)	15,4% (8)	1,9% (1)	2,25	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

6. Wir verwenden viel Zeit um Ideen zu neuen Produktkonzepten, neue Strategien, Projekte und Forschungsideen in Form von Protokollen, Präsentationen, Dokumenten usw. zu protokollieren.							
	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	23,1% (12)	30,8% (16)	23,1% (12)	21,2% (11)	1,9% (1)	2,48	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

7. Wir verwenden viel Zeit um das Unternehmensleitbild, die Ziele, die Werte und/ oder die Geschichte unseres Unternehmens/ Instituts schriftlich zu dokumentieren oder in Publikationen zu veröffentlichen.							
	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	13,5% (7)	32,7% (17)	17,3% (9)	25,0% (13)	11,5% (6)	2,88	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

8. Qualifizierte Mitarbeiter unseres Unternehmens/ Instituts nehmen sehr häufig an Seminaren und Weiterbildungscamps teil.							
	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	17,3% (9)	30,8% (16)	19,2% (10)	26,9% (14)	5,8% (3)	2,73	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

9. Wir verwenden viel Zeit um interne oder externe Informationen (z.B. aus Dokumenten, Datenbanken oder Netzwerken) zu archivieren, zu sortieren oder mit neuen Informationen zu kombinieren.							
	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	13,5% (7)	25,0% (13)	38,5% (20)	15,4% (8)	7,7% (4)	2,79	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

10. Wir erstellen neue Konzeptideen, Strategien und Arbeitsabläufe sehr häufig anhand von Wissen das wir aus verschiedensten Quellen (z.B. aus Berichten, Publikationen, Prognosen usw.) sammeln.							
	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	25,0% (13)	51,9% (27)	19,2% (10)	3,8% (2)	0,0% (0)	2,02	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

11. Wir kommunizieren innerhalb unseres Unternehmens/ Institut sehr häufig mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien wie z.B. Telefon, E-Mail, IT-Technologien usw.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	88,5% (46)	9,6% (5)	1,9% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,13	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

12. Firmeninterne Dokumente, Datenbanken und Webseiten aktualisieren wir:

	Täglich	Einmal oder mehrmals wöchentlich	Ein- bis dreimal im Monat	Sechs bis zweimal jährlich	Einmal jährlich oder weniger	RatingAverage	RatingCount
	25,0% (13)	48,1% (25)	19,2% (10)	7,7% (4)	0,0% (0)	2,10	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

13. Wir verwenden viel Zeit um auf Meetings den Inhalt von externen Berichten, Veröffentlichungen, Beschwerden und Anregungen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten usw. zu analysieren und zu besprechen.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	13,5% (7)	28,8% (15)	34,6% (18)	21,2% (11)	1,9% (1)	2,69	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

14. Durch Dokumente, Handbüchern, Entwürfe oder Verträge, die innerhalb unseres Unternehmens/ Instituts geteilt und gemeinsam verwendet werden, werden gemeinsame Werte und gegenseitiges Verständnis geschaffen.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	9,6% (5)	42,3% (22)	28,8% (15)	15,4% (8)	3,8% (2)	2,62	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

15. Wir verwenden viel Zeit um auf abteilungsübergreifenden Meetings oder Projekten die Inhalte relevanter Dokumente zur Organisationspolitik und zu Arbeitsverfahren zu besprechen, um die Ziele und Strategien der Unternehmensleitung zu verstehen.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	21,2% (11)	25,0% (13)	32,7% (17)	13,5% (7)	7,7% (4)	2,62	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

16. Wir verwenden viel Zeit um zu Experimentieren und um Tätigkeiten allein oder in der Gruppe durch Learning-by-doing und Übung zu erlernen.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	28,8% (15)	42,3% (22)	11,5% (6)	15,4% (8)	1,9% (1)	2,19	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

17. Die Intention bzw. die Ziele unseres Unternehmens/ Instituts sind klar formuliert.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	44,2% (23)	34,6% (18)	5,8% (3)	13,5% (7)	1,9% (1)	1,94	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

18. Ich weiß wo ich in unserem Unternehmen/ Institut nach Informationen/ Wissen suchen muss UND ich habe schnellen Zugriff auf diese Informationen/ dieses Wissen.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	50,0% (26)	34,6% (18)	13,5% (7)	1,9% (1)	0,0% (0)	1,67	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

19. Mitarbeiter haben in unserem Unternehmen/ Institut (entsprechend ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich) die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	55,8% (29)	36,5% (19)	5,8% (3)	1,9% (1)	0,0% (0)	1,54	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

20. In unserem Unternehmen/ Institut kommt es sehr häufig zu einer Überschneidung an Informationen oder Tätigkeiten zwischen verschiedenen Abteilungen/ Arbeitsgruppen.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	30,8% (16)	26,9% (14)	17,3% (9)	21,2% (11)	3,8% (2)	2,40	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

21. Ehrgeizige Ziele von unserer Unternehmens-/ Institutsleitung führen sehr häufig zu einem Krisen-/ Spannungszustand für die Mitarbeiter.

	Stimme zu	Stimme eher zu	Neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	RatingAverage	RatingCount
	7,7% (4)	21,2% (11)	28,8% (15)	28,8% (15)	13,5% (7)	3,19	52
	AnsweredQuestion						52
	SkippedQuestion						0

C. Appendix – Curriculum Vitae

Name: Nadja Drexel, Bakk.phil.

Adresse: Wimmergasse 18/12 1050 Wien

E-Mail: drexelnadja@gmail.com

Telefon: 0676 7183077

Geburtstag/-ort: 07.05.1986 Feldkirch/ Vorarlberg

Familienstand: Ledig

Staatsangehörigkeit: Österreich

Ausbildung / Weiterbildung:

(Oktober 2009 – Heute)	Masterstudium "East Asian Economy and Society", Universität Wien
(März 2006 - Heute)	Ergänzend zum Studium Absolvierung mehrerer Grundkurse Wirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien
(Oktober 2005 - Oktober 2009)	Bakkalaureatsstudium "Japanologie" Abgeschlossen, Universität Wien
(September 2003 - Juni 2004)	8.Schulstufe Oberstufengymnasium Rosasgasse Rosasgasse 1-3, 1120 Wien
(September 2000 - Juli 2003)	Oberstufe Bundesgymnasium Feldkirch Rebberggasse 25-27, 6800 Feldkirch
(September 1996 - Juli 2000)	Unterstufe Bundesgymnasium Feldkirch Rebberggasse 25-27, 6800 Feldkirch

Auslandsaufenthalt/ studium:

(September 2008 - August 2009)	Auslandsstudium Yokohama City University 22-2 Seto, Kanazawa-ku, 236-0027 Yokohama, Japan
(August 2004 - Juli 2005)	Schüleraustausch Nanryo High School 23-4 Bijogi 4-chome Toda City, Japan

Berufserfahrung / Praktika:

- (Oktober 2012) ITS World Congress Vienna
Mitarbeit bei Toyota Motor Corporation
(TMC) vom 22.-26.Oktober
- (September 2011 – Heute) Journalistische Tätigkeit im Wiener
Korrespondenten-Büro der japanischen
Wirtschaftszeitung „The NIKKEI“.
Nikkei Vienna Office, Donau-City-Straße 1,
1220 Wien
- (Juni 2011 – August 2011) Praktikum Bürokraft in japanischem
Restaurant-Betrieb Yugetsu-Senkoma;
Kärntnerstraße 44, 1010 Wien
- (September 2009 – August 2011) Confiserie Verkäuferin Teilzeit
Confiserie Anzinger, Tegetthoffstraße 7,
1010 Wien
- (Juni 2006 - August 2008) Confiserie Verkäuferin Teilzeit
Confiserie Anzinger, Tegetthoffstraße 7,
1010 Wien

Sonstige Tätigkeiten

Studienrichtungsvertretung im Masterstudium „East Asian Economy and Society“

Besondere Kenntnisse

Fremdsprachenkenntnisse: Deutsch (Muttersprache)
Englisch (sehr gut)
Japanisch (sehr gut)
Chinesisch (Grundkenntnisse)
Spanisch (Grundkenntnisse)

Abbildungsverzeichnis

1.	Forschungsmodell.....	18
2.	Eisbergmodell.....	24
3.1.	Die epistemologische und ontologische Dimension.....	31
3.2.	Die vier Stufen der Wissensumwandlung.....	33
7.1.	Forschungsmodell Schritt eins.....	104
7.2.	Forschungsmodell Schritt zwei.....	114
7.3.	Forschungsmodell Schritt drei.....	116

Tabellenverzeichnis

1.1.	Unterschiede zwischen Ost und West.....	15
7.1.	Unterschiede zwischen Japan, Südkorea und Österreich.....	120

Diagrammverzeichnis

5.1.	Erste Frage Sozialisation.....	64
5.2.	Zweite Frage Sozialisation.....	65
5.3.	Dritte Frage Sozialisation.....	66
5.4.	Vierte Frage Sozialisation.....	67
5.5.	Erste Frage Externalisierung.....	68
5.6.	Zweite Frage Externalisierung.....	69
5.7.	Dritte Frage Externalisierung.....	70
5.8.	Vierte Frage Externalisierung.....	71
5.9.	Erste Frage Kombination.....	72
5.10.	Zweite Frage Kombination.....	73
5.11.	Dritte Frage Kombination.....	73
5.12.	Vierte Frage Kombination.....	74
5.13.	Erste Frage Internalisierung.....	75
5.14.	Zweite Frage Internalisierung.....	76
5.15.	Dritte Frage Internalisierung.....	77
5.16.	Vierte Frage Internalisierung.....	78
5.17.	Erste Voraussetzung Intention.....	79
5.18.	Zweite Voraussetzung Notwendige Vielfalt.....	80
5.19.	Dritte Voraussetzung Autonomie.....	81
5.20.	Vierte Voraussetzung Redundanz.....	82
5.21.	Fünfte Voraussetzung Kreatives Chaos.....	83
7.1.	Sozialisation in japanischen New Ventures.....	105
7.2.	Externalisierung in japanischen New Ventures.....	106
7.3.	Kombination in japanischen New Ventures.....	106
7.4.	Internalisierung in japanischen New Ventures.....	107
7.5.	Sozialisation in südkoreanischen New Ventures.....	108
7.6.	Externalisierung in südkoreanischen New Ventures.....	109
7.7.	Kombination in südkoreanischen New Ventures.....	109
7.8.	Internalisierung in südkoreanischen New Ventures.....	110
7.9.	Sozialisation in österreichischen New Ventures.....	111
7.10.	Externalisierung in österreichischen New Ventures.....	111
7.11.	Kombination in österreichischen New Ventures.....	112
7.12.	Internalisierung in österreichischen New Ventures.....	113
7.13.	Die fünf Voraussetzungen in japanischen New Ventures.....	117
7.14.	Die fünf Voraussetzungen in südkoreanischen New Ventures.....	118
7.15.	Die fünf Voraussetzungen in österreichischen New Ventures.....	119

Literaturangabe

Adler, Paul .S.

1995 „Comment on I. Nonaka. Managing innovation as an organizational knowledge creation process”, in Allouche J und Pogorel, G (Hg.): *Technology management and corporate strategies: a tricontinental perspective*. Amsterdam: Elsevier, S. 110-124.

Argyris, Chris und Donald A. Schön

1978 *Organizational Learning: A Theory in Action Perspective*. New York: Addison-Wesley

Barham, Peter

2001 *Die letzten Geheimnisse der Kochkunst: Hintergründe, Rezepte, Experimente*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

Bereiter, Carl

2002 *Education and mind in the knowledge age*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Brown, John Seely und Paul Duguid

1998 “Organizing Knowledge”, *California Management Review*, Vol.40, Nr.3, 90-111.

Chao, Georgia T., Anne M. O’Leary-Kelly, Samantha Wolf, Howard J. Klein und Philip D. Gardner

1994 “Organizational Socialization: Its content and consequences”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, Nr.5, 730-743.

Chia, Robert

2003 “From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing” *Human Relations*, Vol. 56 (8):953–81.

Cohen, Don

1998 „Toward a knowledge context: Report on first annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm“, *California Management Review*, Vol.40, Nr.3, 22-39.

Cohen, Wesley M. und Daniel A. Levinthal

1990 „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation“, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, Nr.1, Special Issue: Technology, 128-152.

Davenport, Thomas H. Und Laurence Prusak

2000 *Working Knowledge – How Organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Dick, Michael
2005 „Organisationales Lernen“, Feli Rauner (Hg.): *Handbuch der Berufsbildungsforschung*. Bielefeld: Bertelsmann, 299-307.
- Drucker, Peter F.
1969 *The Age of Discontinuities*. London: Heinemann.
- Drucker, Peter F.
1998 „The Coming of the New Organization“ *Harvard Business Review of Knowledge Management*, 1-19.
- Drucker, Peter F.
1999 *Management Challenges for the 21st Century*. New York: St.Martins Press.
- Durant-Law, Graham
2004 *The Knowledge Conundrum – Unravelling the Knowledge Component in Knowledge Management Models*.
<http://www.durantlaw.info/sites/durantlaw.info/files/Epistemology%20Paper.pdf>
(Aufgerufen am 28.September 2012).
- Empson, Laura
1999 “The challenge of managing knowledge” *The Financial Times Mastering Series: Mastering Strategy*, 8-10.
- Eschenbach, Sebastian und Barbara Geyer
2004 *Wissen & Management – 12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management*. Wien: Linde Verlag.
- Fried, Andrea und Christof Baitsch
2000 „Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg – Zum Verhältnis von Wissensmanagement und Organisationalem Lernen“, Klaus Götz (Hg.): *Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen*. München und Mehring: Verlag Rainer Hampp, 33-46.
- Gourlay, Stephen
2004 *The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings*.
<http://eprints.kingston.ac.uk/2291/1/Gourlay%202004%20SECI.pdf> (Aufgerufen am 13.Februar 2012).
- Gourlay, Stephen und Andrew Nurse
2005 “Flaws in the 'Engine' of Knowledge Creation” in Anthony F. Buono und Flemming Poulfelt (Hg.): *Challenges and Issues in Knowledge Management*, 293-315.
- Hansen, Morten T.
2002 „Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies”, *Organization Science*, Vol.13, Nr.3, 232-248.

- Jelavic, Matthew und Kristie Ogilvie
2010 „Knowledge Management Views in Eastern and Western Cultures: An integrative Analysis“, *Journal of Knowledge Globalization*, Vol.3, Nr.2, 51-69.
- Karmasin, Matthias und Rainer Ribing
2011 *Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten*. Wien: Facultas.
- Kim, Daniel
1993 *The Link between Individual and Organizational Learning*.
http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/03/0312_ivkim.pdf (Zugriff am 20.September 2012).
- Kusunoki Ken, Nonaka Ikujiro und Nagata Akiya
1998 „Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings“, *Organization Science*, Vol.9, Nr.6, 699-718.
- Levine, John M. und Richard L. Moreland
2005 “Knowledge Transmission in Work Groups: Helping Newcomers to succeed”, Nonaka Ikujiro (Hg.): *Knowledge Management – Critical Perspectives on Business and Management Volume I*. New York: Routledge, 233-264.
- Li Yong-Hui, Huang Jing-Wen und Tsai Ming-Tien
2009 „Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process“, *Industrial Marketing Management*, Vol.38, 440-449.
- Lussier, Robert N.
1995 “A Nonfinancial Business Success Versus Failure Prediction Model for Young Firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol.33, Nr.1, 8-20.
- Martín-de-Castro, Gregorio, Pedro López-Sáez und José E. Navas-López
2008 “Processes of knowledge creation in knowledge-intensive firms: Empirical evidence from Boston’s Route 128 and Spain”, *Technovation*, Vol.28, 222-230.
- Nielsen, Morten Kern-Jespersen
2008 “Japanese Knowledge Management – From Japanese traditions to an American IT project-management tool” *Otago Management Graduate Review*, Vol.6, 47-64.
- Nonaka Ikujiro
1994 “A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation” *Organization Science*, Vol.5, Nr.1, 14-37.
- Nonaka Ikujiro und Takeuchi Hirotaka
1995 *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Nonaka Ikujiro, Umemoto Katsuhiko und Senoo Dai
1996 "From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management" *Technology in Society*, Vol.18, Nr.2, 203-218.
- Nonaka Ikujiro, Patrick Reinmoeller und Senoo Dai
1998 "The 'ART' of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge" *European Management Journal*, Vol.16, Nr 6, 673-684.
- Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko und Konno Noburo
2000 "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, Vol.33, 5-34.
- Payne, Stephanie C. und Ann H. Huffman
2008 „A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover”, *The Academy of Management Journal*, Vol.48, Nr.1, 158-168.
- Peltokorpi Vesa, Nonaka Ikujiro und Kodama Mitsuru
2007 "NTT DoCoMo's Launch of I-Mode in the Japanese Mobile Phone Market: A Knowledge Creation Perspective", *Journal of Management Studies*, **44:1**, 50-72.
- Polanyi, Michael
1962 "Tacit Knowing: Its bearing on Some Problems of Philosophy", *Reviews of Modern Physics*, Vol.34, Nr.4, 601-616.
- Polanyi, Michael
1966a *The Tacit Dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, Michael
1966b "The Logic of Tacit Inference", *Philosophy – The Journal of the Royal Institute of Philosophy*, Vol.41, Nr.155, 1-18.
- Rice, John L. und Bridget S. Rice
2005 "The applicability of the SECI model to multiorganisational endeavours: an integrative Review", *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol.9, Nr.8, 671-682.
- Richter, Lukás
2011 *A critique of Nonaka's SECI model*.
<http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/informatika/Richter.pdf> (Aufgerufen am 13. Februar).
- Salmador, María Paz und Eduardo Bueno
2007 "Knowledge creation in strategy-making: implications for theory and practice", *European Journal of Innovation Management*, Vol.10, Nr.3, 367-390.
- Schulze Anja und Martin Hoegl
2006 „Knowledge Creation in New Product Development Projects”, *Journal of*

Management, Vol.32, Nr.2, 210-236.

Schulze Anja und Martin Hoegl

2008 "Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: a behavioral approach", *Research Policy*, Vol.37, 1742-1750.

Simon, Hermann

2002 "Chaos, Ordnung und Strategie", in *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr.196, 24.August 2002, S.53.

Stacey, Ralph Douglas

2001 *Complex responsive process in organizations*. London: Routledge.

Stangel-Meseke, Martina

2008 "Relevante psychologische Aspekte bei der Einführung von Wissensmanagement in der Unternehmung", Wolfgang Jaspers und Gerrit Fischer (Hg.): *Wissensmanagement heute – Strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 95-121.

Tammets, Kairit

2012 „Meta Analysis of Nonaka & Takeuchi’s Knowledge Management Model in the Context of Lifelong Learning“ in *Journal of Management Practice*, Vol.13, Nr.4, Dezember 2012.

<http://www.tlainc.com/articl319.htm> (Aufgerufen am 10.Februar 2013).

Toffler, Alvin

1990 *Machtbeben – Wissen, Wohlstand und Macht im 21.Jahrhundert*. Düsseldorf, Wien und New York: Econ Verlag.

Tsai Ming-Tien und Li Yong-Hui

2007 „Knowledge creation process in new venture strategy and performance“ *Journal of Business Research*, Vol.60, 371-381.

Wilke, Helmut

2011 Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl Auer Verlag.