

## ***Abstract (Kurzbeschreibung)***

Der strukturelle Wandel zur Wissensgesellschaft bzw. Wissensökonomie färbt auf die Entwicklung der Erwerbstätigkeit ab. Speziell innerhalb wissensintensiver Berufsgruppen wie den Unternehmensberatungen steigt die Anzahl an Wissensdienstleistern stetig. Mehr und mehr Ein-Personen-Unternehmen (EPU) treten am Beratungsmarkt mit ihren Kernkompetenzen als Wissensunternehmen auf. Diese Wissensarbeiter greifen im Zuge ihrer professionellen Tätigkeit kontextspezifisch auf die eigene Ressource „Wissen“ zu, um im Wertschöpfungsprozess neues Wissen zu entwickeln, anzuwenden und mit Stakeholdern zu teilen. Die immaterielle Leistungserbringung erfolgt dabei vielfach als externer, unabhängiger und neutraler Experte innerhalb einer temporären Projektorganisation. Neben den spezifisch zugekauften Fachkenntnissen sind mehr und mehr allgemeine Kompetenzen in Bezug auf verschiedenste Managementsysteme gefragt.

In der vorliegenden Arbeit wurden die drei wesentlichen Gestaltungsdimensionen für ein ganzheitliches Wissensmanagement (Technologie, Organisation, Mensch) im Zusammenhang mit einer intensiven Literaturrecherche auf die angegebene Zielgruppe übertragen. Unter der Prämisse eines Integrierten Managementsystems (IMS) konnten geeignete Konzepte und Methoden des Wissensmanagements (WM) für die projektorientierte Abwicklung von Unternehmensberatungsdienstleistungen identifiziert und im Rahmen einer explorativen Untersuchung in ein Web 2.0-Referenzmodell für Enterprise-Resource-Planning (ERP) Projekte überführt werden. Im weiteren Forschungsverlauf wurde das Template mit ausgewählten Stakeholdern diskutiert, evaluiert und mithilfe angepasster Kriterien bewertet.

Die Untersuchungsergebnisse untermauern die Notwendigkeit des Managements der Ressource Wissen insbesondere bei der betrachteten Zielgruppe. Das entwickelte Referenzmodell zeigt eine konkrete Möglichkeit auf, wie EPU Konzepte und Methoden des Wissensmanagements als verbindende Disziplin eines IMS unter Einbeziehung aktueller Technik im Leistungserstellungsprozess gewinnbringend einsetzen können. Die Ergebnisse der Forschung sind für die Scientific- und Business Community gleichermaßen interessant.

The structural shift towards an information society or knowledge-based economy displays its effects on the development of employment opportunities. Especially within professions which are intensively reliant on knowledge exchange, such as corporate consultancy, the number of people offering such services is climbing constantly. One-Person Companies are offering their core competencies more frequently as knowledge-based enterprises on the consultancy market. This workforce employs “knowledge” as a professional and context specific resource in the process of creating and applying new knowledge to be shared with stakeholders. The service rendered is typically in the role of an external, independent and neutral expert within a temporary project organization. In addition to the specifically contracted professional knowledge, general competencies in various management systems are increasingly sought after as well.

In the present work the three major design dimensions were transferred for a holistic knowledge management (technology, organization, human element) in connection with an intensive literature search to the specified target group. Under the premise of an integrated management system (IMS) suitable concepts and methods of knowledge management for project-oriented execution of enterprise consultancy services have been identified and transposed, within the framework of an exploratory analysis, onto a Web 2.0 reference model for Enterprise Resource Planning (ERP). As a further stage of research, the template has been discussed, evaluated and, with the use of adapted criteria, assessed with selected stakeholders.

The results of the investigation substantiate the necessity of the management of knowledge as a resource, above all within the target groups considered here. The reference model developed demonstrates tangible examples of how One-Person Company concepts and methods of knowledge management, as a connective discipline of an IMS under consideration of current technology in the process of providing services, can be adopted profitably. The results of the research are equally interesting to scientific and business community.

## **Inhaltsverzeichnis**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Einleitung.....   | 1  |
| 1.1   | Szenario und Motivation.....                            | 1  |
| 1.2   | Ziele und Forschungsfragen.....                         | 8  |
| 1.3   | Aufbau der Arbeit .....                                 | 10 |
| 2     | Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen .....  | 12 |
| 2.1   | Grundlegende Begriffe .....                             | 12 |
| 2.1.1 | Zeichen, Daten, Wissen .....                            | 12 |
| 2.1.2 | Wissensarten .....                                      | 15 |
| 2.1.3 | Kollektives Wissen und organisationales Lernen.....     | 20 |
| 2.1.4 | Netzwerke und Zusammenarbeit.....                       | 22 |
| 2.1.5 | Wissensmanagement.....                                  | 24 |
| 2.1.6 | Integrierte Managementsysteme .....                     | 28 |
| 2.1.7 | Zusammenfassung Begriffe .....                          | 30 |
| 2.2   | Gestaltungsdimension EPU (UBIT).....                    | 31 |
| 2.2.1 | Definition EPU.....                                     | 31 |
| 2.2.2 | Definition Wissensarbeit und Wissensarbeiter.....       | 34 |
| 2.2.3 | Wissen als Ressource.....                               | 37 |
| 2.2.4 | Definition Unternehmensberatung und Dienstleistung..... | 38 |
| 2.2.5 | Zusammenfassung EPU .....                               | 43 |
| 2.3   | Gestaltungsdimension Projektorganisation.....           | 43 |
| 2.3.1 | Projektorientierte Unternehmensberatung.....            | 43 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.3.2   | Projektart und Vorgehensmodell .....                      | 45 |
| 2.3.3   | Projektteam-Organisation.....                             | 48 |
| 2.3.4   | Zusammenfassung Projektorganisation .....                 | 49 |
| 2.4     | Gestaltungsdimension Web 2.0-Technologie .....            | 49 |
| 2.4.1   | Business Software .....                                   | 49 |
| 2.4.2   | ERP-Software .....  | 53 |
| 2.4.3   | Enterprise Wiki.....                                      | 54 |
| 2.4.4   | Zusammenfassung Web 2.0-Technologie .....                 | 58 |
| 2.5     | Wissensmanagement bei projektorientierten EPU.....        | 59 |
| 2.5.1   | Ableitung von den theoretischen Grundlagen.....           | 59 |
| 2.5.2   | Prozessablauf und Einstufungsmatrix .....                 | 61 |
| 2.5.3   | Ausgewählte Instrumente und Methoden des WM für EPU ..... | 62 |
| 2.5.4   | Zusammenfassung WM bei EPU .....                          | 63 |
| 2.6     | Zusammenfassung der Sekundärforschung .....               | 63 |
| 3       | Explorative Fallstudie (ex-ante-Untersuchung) .....       | 66 |
| 3.1     | Unternehmensprofil.....                                   | 66 |
| 3.2     | Betrachtungsgegenstand .....                              | 67 |
| 3.3     | Ausgangssituation.....                                    | 68 |
| 3.4     | Funktionsumfang der Social Software .....                 | 70 |
| 3.5     | Wiki-Referenzmodell für ERP-Projekte.....                 | 70 |
| 3.5.1   | Wissensidentifikation.....                                | 71 |
| 3.5.1.1 | Dokumentation des Wissens.....                            | 71 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.5.1.2 | Gelbe Seiten .....                                | 76 |
| 3.5.2   | Wissenserwerb .....                               | 77 |
| 3.5.2.1 | Persönliche Weiterbildung.....                    | 77 |
| 3.5.2.2 | Stakeholderwissen erwerben .....                  | 77 |
| 3.5.2.3 | Frequently Asked Questions (FAQs).....            | 78 |
| 3.5.3   | Wissensentwicklung.....                           | 79 |
| 3.5.3.1 | Lessons Learned und Debriefing.....               | 79 |
| 3.5.3.2 | Best Practices .....                              | 81 |
| 3.5.4   | Wissensverteilung .....                           | 83 |
| 3.5.4.1 | „Pull“- und „Push“-Prinzip .....                  | 83 |
| 3.5.4.2 | Besprechungsprotokolle/Entscheidungsfindung ..... | 85 |
| 3.5.4.3 | Blog .....  | 86 |
| 3.5.4.4 | Homepage/Referenzen/Netzwerk .....                | 87 |
| 3.5.5   | Wissensnutzung.....                               | 88 |
| 3.5.5.1 | Suchstrategien .....                              | 88 |
| 3.5.5.2 | Kontextsensitive Hilfe .....                      | 89 |
| 3.5.5.3 | Aufwandschätzung.....                             | 90 |
| 3.5.6   | Wissensbewahrung.....                             | 91 |
| 3.5.6.1 | Projekt- und Prozessreview.....                   | 91 |
| 3.5.6.2 | Berechtigungskonzept.....                         | 92 |
| 3.6     | Subjektive Erfahrungen .....                      | 93 |
| 4       | Feldforschung.....                                | 96 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.1   | Usability Evaluation .....                              | 96  |
| 4.2   | Qualitative Interviews .....                            | 97  |
| 4.3   | Planung der Feldforschung .....                         | 98  |
| 4.3.1 | Verständlichkeit (K1) .....                             | 99  |
| 4.3.2 | Unabhängigkeit (K2) .....                               | 100 |
| 4.3.3 | Sparsamkeit (K3) und Anschlussfähigkeit (K5).....       | 100 |
| 4.3.4 | Zielorientierung (K4).....                              | 101 |
| 4.4   | Durchführung der Feldforschung .....                    | 101 |
| 4.5   | Auswertungskonzept.....                                 | 102 |
| 4.6   | Zusammenfassung der Primärforschung.....                | 103 |
| 5     | Fazit und Ausblick .....                                | 111 |
| 6     | Abkürzungsverzeichnis .....                             | 113 |
| 7     | Literaturverzeichnis .....                              | 114 |
| 8     | Abbildungsverzeichnis .....                             | 123 |
| 9     | Tabellenverzeichnis .....                               | 125 |
| 10    | Anhang .....  | 126 |
| 10.1  | Stichwörter für die Verschlagwortung im Wiki .....      | 126 |
| 10.2  | Leitfaden und Fragebogen zur Usability Evaluation ..... | 129 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Szenario und Motivation

Zahlreiche Publikationen beschreiben die Transformation, die Entwicklung, den Übergang oder sogar den Paradigmenwechsel der Gesellschaft in Richtung einer Wissens-, Informations-, bzw. Dienstleistungsgesellschaft<sup>1</sup> (vgl. Sveiby 1998, S. 50ff; vgl. auch Schumm 1999, S. 152; Bell 1999, S. 212ff). Mit der rasanten Entwicklung der Informationstechnologie und den Trends zur Informatisierung, Internationalisierung und Individualisierung sind tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitswelt gekoppelt (vgl. Hasler Roumois 2010, S. 16). Nicht nur die Zeiten in denen etwas getan wird, sondern auch die Methoden wie etwas getan wird, ändern sich. Bühl (2000, S. 14) konstatiert, dass der Wandel zur Informationsgesellschaft eine Revolution darstellt, welche sämtliche Aspekte des menschlichen Lebens beeinflusst. Das Wertschöpfungssystem der bisherigen Industriegesellschaft<sup>2</sup> wird durch eine neue Form der Wertschöpfung abgelöst, welche durch die Produktion von immateriellen Wissensgütern und Dienstleistungen gekennzeichnet ist (vgl. Hasler Roumois 2010, S. 17). Seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts hat der tertiäre Sektor (Dienstleistungen) die Sektoren Agrarwirtschaft und Industrie überholt. Laut KMU FORSCHUNG AUSTRIA (2010) waren bereits im Jahr 2008 mehr als 80% der Unternehmen in Österreich schwerpunktmäßig im Dienstleistungssektor tätig. Dabei erfordert die Markt- und Wettbewerbspositionierung der Schlüsselindustrien und Dienstleistungsunternehmen in Hochlohnregionen einen massiven Einsatz von Intelligenz, Wissen, Qualifikation und Know-How (vgl. Pawlowsky 1998, S. 10). Einige wichtige Implikationen der Wissensgesellschaft lassen sich durch den steigenden Anteil immaterieller Leistungsbestandteile und den zunehmenden Grad an Interaktion mit dem Kunden im Leistungserstellungsprozess beschreiben. Die Betrachtung des „Produktionsfaktors Wissen“ (vgl. Hasler Roumois 2010, S. 19; vgl. auch Stewart 1997, S. 10ff) und die Auffassung von Wissen als (strategischer) Wettbewerbsfaktor (vgl. North 2011, S. 1) unterstreichen die Tragweite der gegenwärtigen Diskussion. Aufgrund der

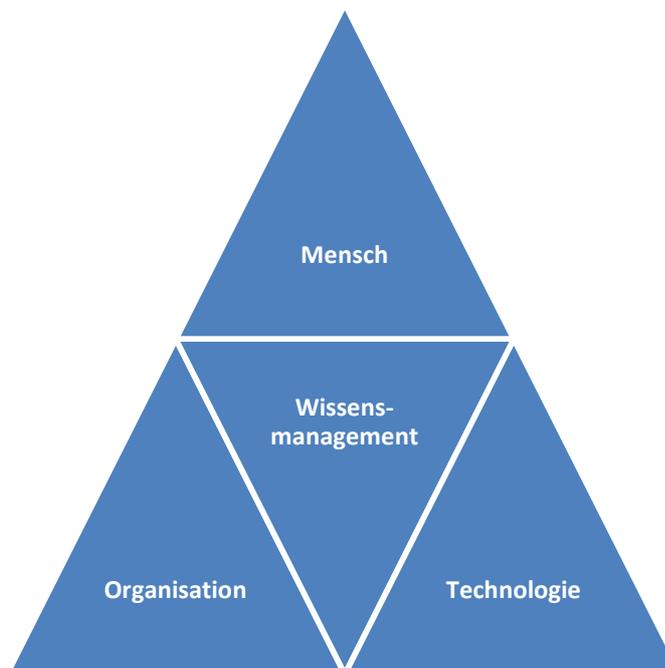
---

<sup>1</sup> Die Begriffe Wissens-, Informations- und Dienstleistungsgesellschaft werden in dieser Arbeit synonym verwendet und beschreiben eine auf Information- und Kommunikationstechnologien (IKT) basierende Gesellschaft.

<sup>2</sup> Die Industriegesellschaft ist durch die klassischen Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit gekennzeichnet.

gewachsenen Bedeutung des Wissens wird die Notwendigkeit des Managements der Ressource Wissen und der mit dem Wissenserwerb verbundenen Lernprozesse motiviert.

In der Literatur haben sich drei wesentliche Gestaltungsdimensionen für ein ganzheitliches Wissensmanagement (WM) herauskristallisiert (vgl. Bullinger et al. 1998, S. 9f) welche in der folgenden Grafik aufgezeigt werden:



**Abbildung 1: TOM-Modell**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger et al., 1998

Das Modell veranschaulicht, dass die Einführung von Wissensmanagement umfangreiche Veränderungen im ganzen Unternehmen mit sich bringt. In dieser Arbeit wird einer solchen ganzheitlichen Wissensmanagementperspektive gefolgt, welche jedoch im Gegensatz zur ursprünglichen Betrachtung folgende Akzentuierung aufweist.

### **Mensch**

Die strukturellen Merkmale der Wirtschaft beeinflussen auch die Struktur und Entwicklung von Erwerbstätigkeit. Wie Bühl ist auch Lutz der Meinung dass der strukturelle Wandel zur Wissensgesellschaft mit einer umfassenden Veränderung der Arbeitsbeziehungen einher geht: „Der Status der Erwerbstätigkeit ist immer seltener jener eines Angestellten und immer häufiger jener eines Auftragnehmers, Mitunternehmers oder Kleinstunternehmers. Dementsprechend gibt es in aller Regel weder staatliche und kollektivvertraglich

untermauerte Arbeitsplatzsicherheit, noch Berufe, die man wie Fertigprodukte erlernt und anschließend ein Leben lang ausübt. Dafür gibt es eine fast unbegrenzte individuelle Gestaltungsfreiheit und lebenslange Flexibilität im Arbeitsleben. Die Arbeitsbedingungen - wie Pflichten, Zeiten, Orte, organisatorische Rahmen etc. - werden in aller Regel Gegenstand eigenständiger Entscheidungen oder individueller Aushandlung mit Auftraggebern sowie Berufs- und Lebenspartnern. Nach Präsenzzeit honoriert werden nur Tätigkeiten, für die diese wirklich entscheidend ist; in der Regel aber zählen Leistungs- und Erfolgskriterien oder einfach die Verfügbarkeit gewisser Fähigkeiten und Beziehungspotentiale.“ (Lutz zitiert in North 2011, S. 18). Die bewusste Pflege, Entwicklung und Vermarktung des eigenen Fähigkeits-Portfolios wird für diesen neuen Typ eines Unternehmers zur zentralen Anforderung, um auf den aktuellen und zukünftigen Wissensmärkten bestehen zu können (vgl. Probst et al. 2010, S. 99).

Diese Arbeit rückt die Gruppe der projektorientierten Ein-Personen-Unternehmen<sup>3</sup> (EPU) der Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT) in den Mittelpunkt der Untersuchung zur Gestaltungsdimension Mensch<sup>4</sup>. Die betrachtete Gruppe<sup>5</sup> hat den strukturellen Wandel und die damit verbundene Veränderung der oben angeführten Arbeitsbeziehungen bereits vollzogen. Die Wirtschaftskammer Österreich beschreibt EPU als inhomogene Gruppe mit breitem Spektrum an spezialisierten Leistungen. Qualität, Innovationsgrad und Entwicklung stehen bei der personalisierten Wirtschaft im Zentrum (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Fact-Sheet EPU '13).

Aus den eingangs geschilderten Szenarien ergibt sich der erste Eckpfeiler dieser Untersuchung: Die gestiegene Bedeutung des Wissens wird aus der Sicht der dadurch direkt betroffenen Gruppe von Ein-Personen-Unternehmen der Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologie beleuchtet. Dieser Ansatz wird aufgrund der speziellen Unternehmensform, bei der immer ein einzelner Mensch das Unternehmen repräsentiert, gewählt. Diese Kleinstunternehmen haben aufgrund ihrer Eigenständigkeit völlig andere Voraussetzungen bzw. Erwartungen in Bezug auf

---

<sup>3</sup> Unter projektorientierte EPU fallen im Kontext dieser Arbeit jene, deren Kundengeschäft (vorwiegend) in der Abwicklung von Projekten besteht. Sie handeln ihre komplexen, neuartigen und teamorientierten Aufgabenstellungen in Form von Projekten ab (vgl. Patzak/Rattay 2009, S. 576f). Die Untersuchungen können auf ähnliche Fachgruppen übertragen werden.

<sup>4</sup> Dieser Ansatz wird gewählt, da immer **ein** einzelner Mensch (Inhaber) hinter dieser Organisationsform steht.

<sup>5</sup> Es werden vorzugsweise die Statistiken und länderspezifischen Ausprägungen von Österreich herangezogen. Eine Übertragung auf andere Länder wird nicht angestrebt.

Wissensmanagement als Unternehmen bzw. Organisationen<sup>6</sup> anderer Größenordnungen. Untersuchungen an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben gezeigt, dass das Wissensmanagement im Gegensatz zu dem für Großunternehmen typischen ganzheitlichen Ansatz immer problembezogen eingesetzt wird. Bereits einzelne Methoden und Werkzeuge zur Überwindung konkreter Herausforderungen können entscheidende Vorteile im Wettbewerb verschaffen (vgl. Abicht et al. 2001, S. iv). Natürlich hat das Selbstmanagement und die Selbstorganisation bei Selbständigen einen elementaren Stellenwert. Bei EPU kann das Individuum nicht vom Unternehmen getrennt betrachtet werden – es kommt zu einer Verschmelzung der ursprünglichen Gestaltungsdimensionen Mensch und Organisation.

## **Organisation**

Das Kerngeschäft der betrachteten Ein-Personen-Unternehmen besteht in der erfolgreichen Abwicklung von (Klienten-)Beratungsprojekten innerhalb einer temporären Projektorganisation. Der Begriff der Projektorganisation lässt sich zweifach definieren: zum einen als Form der Primärorganisation<sup>7</sup>, und zum anderen als Form der Sekundärorganisation. Bei der Sekundärorganisation besteht die Projektorganisation aus einem (gegebenenfalls inter-)organisationalem Team, das für die Bewältigung eines Projektes oder seiner einzelnen Teilphasen gebildet wird (vgl. Cleland 1994, S. 186). Das EPU nimmt innerhalb dieser Organisationsform und der eingegrenzten Gruppe in der Regel die Rolle eines externen Problemlösungsexperten ein. Die Art der Zusammenarbeit (inter- bzw. intraorganisational) lässt sich aber beliebig mit der Ebene der Zusammenarbeit (Individuum/Organisationseinheit/Organisation) kombinieren. So kann etwa ein einzelnes EPU als Projektmitglied in einem Projekt zusammen mit anderen EPU, mit der Fachabteilung eines Unternehmens oder in ein unternehmensweites Projektteam eingebunden sein (vgl. Schindler 2002, S. 26f). (Projekt-)Teams werden immer mehr zu bedeutenden Wissensproduzenten (vgl. Wiegand 1996, S. 517) und ersetzen im Bezugsrahmen dieser Arbeit die „fehlende“ Aufbauorganisation des Ein-Personen-Unternehmen. In dieser Konstellation besteht die Herausforderung insbesondere darin die Beteiligten zur Teilnahme zu motivieren und die Voraussetzungen für die

---

<sup>6</sup> Die Begriffe Organisation und Unternehmen werden in weiterer Folge synonym verwendet.

<sup>7</sup> Bei der Primärorganisation werden die überwiegenden Tätigkeiten in Form von Projekten abgewickelt. Es wird daher auch von projektorientierten Unternehmen gesprochen (vgl. Patzak/Rattay 2009, S. 26). Beratungsunternehmen sind typische Vertreter dieser Organisationsform (vgl. ebenda, S. 577).

unternehmensübergreifende Generierung kollektiven Wissens und interorganisationalen Lernens zu schaffen.

Die Internationalisierung von Geschäftsbeziehungen und neue Technologien fördern den Anteil virtueller Teamarbeit sehr stark (vgl. Patzak/Rattay 2009, S. 62ff). Neben leistungsfähigen Methoden und Techniken des Projektmanagements sind auch innovative Informations- und Kommunikationssysteme für diese spezifische Art der Zusammenarbeit erforderlich. Ein virtuelles (verteiltes) Team repräsentiert eine Gruppe von Menschen, die über voneinander abhängige Aufgaben interagieren. Im Gegensatz zum konventionellen Team arbeitet dieses jedoch über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologien erst ermöglicht werden (vgl. ebenda, S. 189ff). Die im nächsten Kapitel näher angesprochene Technik ist damit in mehrerlei Hinsicht unabdingbar.

In dieser Arbeit steht die sekundäre Projektorganisation für die Einzelunternehmerinnen und Einzelunternehmer als mögliche Quelle kollektiver Wissenserweiterung im Brennpunkt. Das verhältnismäßig neue Bewusstsein für die Entwicklung des Produktionsfaktors Wissen wird aus der Sicht des EPU innerhalb der Projektabwicklung betrachtet. Die temporäre Projektorganisation ist damit der zweite Eckpfeiler dieser Untersuchung.

## **Technik**

Flexibilität, Technikbeherrschung und Lernfähigkeit sind nach aktuellen Studien längst nicht mehr ausreichend für den nachhaltigen Markterfolg. Untersuchungen betonen den hohen Stellenwert gerade in den Bereichen Wissenssicherung und –generierung. EPU wie andere Unternehmen müssen neue Wege und Alternativen in einer global vernetzten Wirtschaftswelt beschreiten (vgl. Spath et al. 2010, S. 6). Das ins unermesslich steigende Volumen an Informationen überfordert die traditionellen Methoden des Informations<sup>8</sup>- bzw. Wissensmanagements. Inhalte gehen verloren weil man nicht dazu kommt, die darin enthaltenen „Bausteine des Wissens“ zu erschließen und „richtiges“ Wissen zu generieren. Social Software<sup>9</sup>, Web 2.0 bzw. Enterprise 2.0<sup>10</sup> erscheinen vielen als geeignetes Mittel um

---

<sup>8</sup> Das Informationsmanagement wird als Teil von Wissensmanagement gesehen. Im Gegensatz zu Wissensmanagement ist dies jedoch nicht individuell bzw. personengebunden.

<sup>9</sup> Für den Einfluss von Web 2.0 auf Anwendungen ist eine Reihe von Begriffen entstanden, wie z.B. Social Software, Social Media, Enterprise 2.0, ect. Zwischen den Begriffen Social Media und Social Software wird vor allem im Sprachgebrauch der Anwender kaum noch ein Unterschied gemacht (vgl. Back et al. 2012, S. 6).

<sup>10</sup> Enterprise 2.0 ist die Nutzung von Social Software Plattformen innerhalb von oder zwischen Unternehmen und ihren Partnern oder Kunden (vgl. Mc Afee in Buhse/Stamer 2010, S. 18).

den steigenden Anforderungen erfolgreich zu begegnen. Auch Ziegler (1996, S. 681) ist der Meinung, dass die zunehmende Wissensorientierung vieler Arbeitsprozesse neue Paradigmen der Systemunterstützung zur Förderung von Kooperation, Kreativität und Lernen in der (Projekt-)Organisation, erfordert. Damit schließt sich das Dreieck des ganzheitlichen Wissensmanagements für Ein-Personen-Unternehmen, welches leistungsfähige Informations- und Kommunikationsstrukturen vorausschickt (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996, S. 26).

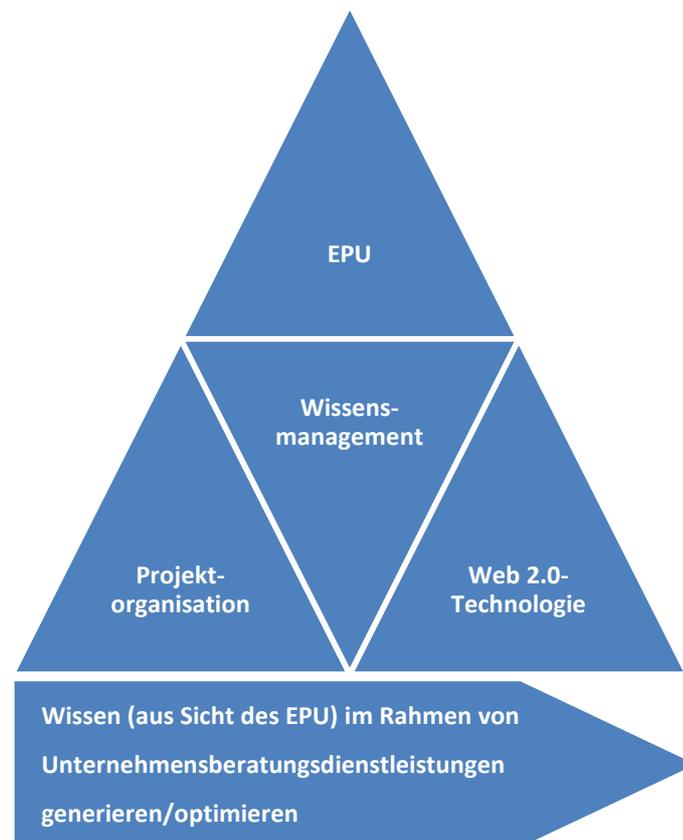
Rund um das Internet eröffnen neue technologische Lösungen den Nutzern bis dato nicht da gewesene Möglichkeiten. Das Internet hat sich zur allumfassenden standardisierten Kommunikationsplattform entwickelt. Kommunikation und Interaktion innerhalb und zwischen Unternehmen sowie Privatanutzern werden immer häufiger mit Unterstützung des Internets abgewickelt. Der Erfolg dieser teils ausgereiften Lösungen am Markt basiert auf einem geänderten (Nutzungs-)Verhalten der User<sup>11</sup> im WorldWideWeb und mündet in ein Wechselspiel zwischen Mensch und Technologie. Im Jahr 2004 prägte der Verlagsgründer Tim O'Reilly gemeinsam mit Dale Dougherty für diesen im Web stattgefundenen und noch immer stattfindenden Wandel den Ausdruck „Web 2.0“ (vgl. O'Reilly 2013). Es folgten die Begriffe Social Software, Social Media und Enterprise 2.0 um nur die wichtigsten zu nennen. „Social Software umfasst webbasierte Anwendungen, die Menschen beim Informationsaustausch, dem Beziehungsaufbau und der Kommunikation in einem sozialen Kontext unterstützen und sich dabei an spezifischen Prinzipien orientieren.“ (Spath et al. 2010, S. 6) Andreas M. Kaplan und Michael Haenlein (2010 S. 59-68) definieren Social Media als eine Gruppe von Internetanwendungen, die auf den technologischen und ideologischen Grundlagen des Web 2.0 aufbauen und die Herstellung und den Austausch von User Generated Content ermöglichen. Social Media basiert damit auf der Web 2.0-Technologie, welche primär die veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets vom passiven „Konsumenten“ zum aktiven „Prosumer“ aufzeigt. Im Volksmund beschreibt der Begriff „Mitmach-Web“ treffend den Kern dieser Entwicklung (vgl. Hilker 2010, S. 11).

Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) auf Basis von Web 2.0-Technologie bildet die dritte Säule der Gesamtbetrachtung. Die technologische Komponente gilt nicht nur als entscheidender Faktor bei der Transformation zur Wissensgesellschaft im Allgemeinen, sondern auch als Grundlage und Voraussetzung für die in weiterer Folge betrachteten Konzepte dieser Arbeit. Es gilt die Kommunikation, die

---

<sup>11</sup> Die Begriffe „User“ und „Nutzer“ werden in weiterer Folge synonym verwendet.

Koordination und die Kooperation in teilweise virtuellen Projektteams entlang des Beratungsprozesses bestmöglich zu unterstützen. Zahlreiche Studien und Erfahrungsberichte belegen bereits die Leistungsfähigkeit von Web 2.0-Technologie wenn es darum geht, zwecks Daten- bzw. Informationsaustausch verschiedene Stakeholder über Raum-, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg zentral zusammenzubringen. Diese Studien zeigen ebenfalls auf, welche Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Rahmenbedingungen erforderlich sind, um den Wissenstransfer mittels Social Software zu befördern (vgl. Spath et al. 2010). Aus dem Kreis der Social Software-Anwendungen wird das Wiki-Konzept<sup>12</sup> als Fundament für die Umsetzung der hier angestrebten Lösung herausgelöst. Nach der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes ergibt sich folgender Bezugsrahmen für die weitere Betrachtung (Abbildung 2: Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit).



**Abbildung 2: Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit**

Quelle: Eigene Darstellung

---

<sup>12</sup> Ein Wiki ist eine webbasierte Software, die es allen Betrachtern einer Seite erlaubt, den Inhalt zu ändern, indem sie diese Seite online im Browser editieren. Damit ist das Wiki eine einfache und leicht zu bedienende Plattform für kooperatives Arbeiten an Texten und Hypertexten (vgl. Ebersbach et al. 2008, S. 14).

## 1.2 Ziele und Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit ist die Schaffung eines Verständnisses für das Wissensmanagement in Verbindung mit einer projektorientierten Abwicklung von Unternehmensberatungsdienstleistungen durch Ein-Personen-Unternehmen. Die Ausführungen sind demzufolge aus der Sicht des EPU zu verstehen. Während im Bereich Wissensmanagement aus Prozessperspektive schon eine Vielzahl von Veröffentlichungen vorliegen erfolgt eine explizite Betrachtung der Projektabwicklung unter Aspekten des Wissensmanagements in der Literatur eher selten (vgl. Schindler 2002, S. 7f). Zu den Zielen dieser Arbeit gehört es deshalb den Blick auf das Wissensmanagement von Kleinstunternehmen zu schärfen, sowie konkrete Möglichkeiten und Ansätze einer Umsetzung im Rahmen des abgesteckten Bereiches aufzuzeigen. Das Wissen der Beratungsumwelt soll intelligent zur Erhöhung der Innovationskraft und Effizienz des anwendenden EPU genutzt werden.

Das Wissensmanagement wird nicht als zusätzliche Einzelanforderung gesehen, sondern als Basis und verbindende Dachdisziplin verschiedener Managementsysteme. Bewusst oder unbewusst, aktiv oder passiv, offensichtlich oder verdeckt unterhält jedes erfolgreiche EPU ein Integriertes Managementsystem unabhängig von diversen Zertifizierungen. Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Risikomanagement oder Changemanagement sind nur einige Beispiele welche im Zusammenhang mit der täglichen Leistungserbringung der betrachteten Gruppe von Bedeutung sind. Ohne Frage stellt jedes einzelne System für den „Generalisten“ EPU eine massive und betrachtungswürdige Herausforderung dar. Information und Wissen ist zweifelsohne bei jedem Managementsystem als eine gewisse Grundessenz anzusehen und in die Gesamtbetrachtung mit einzubeziehen. Die Methoden und Instrumente zur Einhaltung aller Anforderungen werden daher im Sinne eines Integrierten Managementsystems zusammengefasst und prozessorientiert betrachtet.

Zur Zielerreichung wird die relevante Theorie im Schnittmengenbereich aus Wissensmanagement, Projektabwicklung, Unternehmensberatungsdienstleistung und Web 2.0 zusammengeführt und auf Ein-Personen-Unternehmen umgelegt. Bekannte und ggf. neu adaptierte Methoden des Wissensmanagements werden auf die spezifische Eignung des Untersuchungsgegenstandes hin überprüft. Die technische Betrachtung konzentriert sich auf das Wiki-Prinzip als einen Vertreter der Web 2.0-Technologie, die Anwendung erfolgt im Zuge von Unternehmensberatungsdienstleistungen im IT-Umfeld als Beispiel projektorientierter Beratungsleistungen.

Die Master Thesis wendet sich an die beiden Zielgruppen Scientific Community (Wissenschaft) und Business Community (Praxis). Im Rahmen der Scientific Community sind Studierende, Forschende und Lehrende im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftsinformatik sowie in themenverwandten Gebieten angesprochen. In der Praxis bilden Ein-Personen-Unternehmen (EPU), Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen (KU), Management und Projektleitung im IT-Umfeld und alle an Wissensmanagement interessierten Personen die Zielgruppe dieser Arbeit.

Es werden folgende Forschungsfragen zum Untersuchungsgegenstand aufgearbeitet und beantwortet:

- I. Welche Konzepte und Methoden des Wissensmanagements sind geeignet die projektorientierte Abwicklung von Unternehmensberatungsdienstleistungen durch Ein-Personen-Unternehmen zu unterstützen?
- II. Wie kann Web 2.0-Technologie die identifizierten Konzepte und Methoden des Wissensmanagements im Rahmen von Enterprise Resource Planning (ERP)-Beratungsprojekten mit temporären und teils virtuellen Projektteams standardisiert assistieren?
- III. Ist das im Rahmen einer explorativen Fallstudie entwickelte Referenzmodell für ERP-Beratungsprojekte aus der Sicht verschiedener Stakeholder geeignet die definierten Ziele zu erreichen?

Die zur Beantwortung der Forschungsfragen gewählte Forschungsmethodik wird im folgenden Kapitel dargelegt.