

**Fachbereich Wirtschaftswissenschaft**

**WERTSCHÖPFUNG DURCH STEUERUNG  
VON WISSENSKOMMUNIKATION**  
**Eine Untersuchung in forschungsorientierten Museen**

**Dissertation**  
**zur Erlangung der Doktorwürde**  
**durch den**  
**Promotionsausschuss Dr. rer. pol.**  
**der Universität Bremen**

**vorgelegt von**  
**Hendrikje Brüning**

**Bremen, Juni 2021**

**Tag der mündlichen Prüfung: 9. Dezember 2021**

**Begutachtet durch:**

**Dr. Carolin Decker-Lange**

**Prof. Dr. Martin G. Möhrle**

## Danksagung

Die vorliegende Arbeit umfasst Erkenntnisse, die mittels Methoden empirischer Sozialforschung erhoben wurden. Diese Forschungsarbeiten wurden in Anbindung an Forschungsarbeiten im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes in den Jahren 2015 bis 2018 durchgeführt. Das Projekt „NAVI für Forschungsmuseen – Neue Ansätze der Verwertung und Wissenskommunikation“, das am Deutschen Schifffahrtsmuseum – Leibniz-Institut für Maritime Geschichte (Bremerhaven) – und am Museum für Naturkunde – Leibniz-Institut für Biodiversität (Berlin) – umgesetzt wurde, bildete zunächst den Forschungsrahmen für den Ansatz dieser Dissertation. Ich bedanke mich für die Möglichkeit, an die Forschungsarbeiten innerhalb des Projektes anknüpfen und so auch die vorliegende Arbeit vorantreiben zu können, was mir auch durch die Offenheit von Dr. Ursula Warnke in der Zusammenarbeit ermöglicht wurde. Ich danke dem Deutschen Schifffahrtsmuseum (DSM), in dessen Vertretung namentlich Prof. Dr. Sunhild Kleingärtner, für die Bereitstellung der Strukturen, innerhalb derer ich an meinen Forschungen arbeiten konnte, sowie dem Alfred-Wegener-Institut für die Teilnahme am strukturierten Doktorandenprogramm, dessen Inhalte sehr unterstützend gewirkt haben.

Ein weiterer Dank geht an alle Museen, Institute und Einzelpersonen, die im Rahmen dieser Forschung Zeit für Gespräche und/oder die Beantwortung der Onlinebefragung investiert haben. Um die Vertraulichkeit zu gewähren, kann ich an dieser Stelle die beteiligten Einrichtungen und Personen nicht namentlich erwähnen. Ihnen allen gilt jedoch mein ausdrücklicher Dank, ebenso wie jenen Personen, die für die Pretests in den unterschiedlichen Studien zur Verfügung standen und mir mit ihrem Feedback umfassend weitergeholfen haben. Ich danke weiterhin allen Expert:innen, die ich auf meinem Weg auf Konferenzen, Tagungen, Netzwerktreffen oder bei anderen Gelegenheiten getroffen habe. Der Austausch mit ihnen hat die Entwicklung und Ausarbeitungen immer unterstützt.

Weiterhin haben drei studentische Hilfskräfte mich in unterschiedlichen Phasen immer wieder entlastet, wofür ich ihnen sehr dankbar bin. Darüber hinaus danke ich dem Kollegium am DSM, das in der Zeit von Herbst 2015 bis Sommer 2019 immer bereit war, sich den vielleicht manchmal auch ungewohnten Ansätzen zu öffnen, sich zu beteiligen und Rückmeldungen zu geben. Ein großen Dank auch an jene Personen, die sich Zeit genommen haben, um mir Feedback zu Textentwürfen zu geben und damit die Qualität der Arbeit unterstützt haben. Insbesondere möchte ich hier die DSM-Doktorand:innengruppe, besonders Christian, Amandine und Tobias, sowie den Kontakt zu Doktorand:innen der Universität Bremen hervorheben, die nicht nur eine große Unterstützung waren, sondern aus der auch dauerhafte, wegbegleitende Freundschaften entstanden sind.

Ich danke von ganzem Herzen Dr. Carolin Decker-Lange für ihre kontinuierliche, persönliche, professionelle und vorbildhafte Begleitung, von der ich sehr viel lernen durfte und ohne deren inspirierende Impulse meine Arbeit so nicht hätte entstehen können. Ein herzlicher Dank gilt auch Prof. Dr. Martin Möhrle für die weitere Unterstützung und insbesondere auch für das persönliche Interesse am Thema, das immer wieder motivierend gewirkt hat. Beiden danke ich besonders dafür, dass sie sich auf die Herausforderungen eines interdisziplinären Themas eingelassen haben.

Ein besonderer und zutiefst verbundener Dank gilt meiner „Doktorschwester“, Dr. Noëlle Singer. Sie war nicht nur eine umfassende moralische Unterstützerin, sondern ist auch eine brillante Kritikerin im positivsten Sinne, vor der ich größten Respekt habe und von der ich dankbar bin, sie in dieser und in kommenden Zeiten an meiner Seite zu wissen.

Ein solcher zutiefster Dank geht besonders an meine (große und in Teilen dazugewonnene) Familie, insbesondere an meine vier Eltern und meinen Bruder Fynn. Sie haben mich in allen Phasen der Arbeit ausgehalten und unterstützt. Ohne ein solches Verständnis und einen Rückhalt hätte ich diese Arbeit nicht leisten können. Das gilt auch für Personen, die sich wie Familie anfühlen: Danke für eure Rücksicht, das Zusprechen von Mut und das konstante Anfeuern, Anne, reni, Talip, Tine, Annika – sowie allen anderen, die ich zu meinen Freund:innen und zu meinem Umfeld zählen darf.

Und ich danke Alexander. Für alles, was er für mich ist und was wir zusammen sind. Worte reichen dafür nicht aus.

Der vielleicht wichtigste (und zugleich schönste) Erkenntnisgewinn dieser Arbeit liegt wohl darin, zu sehen, von wie vielen wunderbaren Menschen ich umgeben bin.

Danke.

Hendrikje Brüning

---

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>VI</b>
<b>Vorwort: Einordnung in aktuelle Entwicklungen</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1. Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Hintergrund und Motivation .....	1
1.2. Entstehung und Einordnung .....	5
1.3. Zielsetzung .....	6
1.4. Aufbau .....	9
<b>2. Aktueller Wissensstand und konzeptioneller Hintergrund: Wissenskommunikation als Teil der musealen Wertschöpfung</b> .....	<b>10</b>
2.1. Der <i>knowledge based view</i> als grundlegende Perspektive .....	11
2.2. Kontextualisierung: Forschungsorientierte Museen .....	18
2.2.1. Forschungsorientierte Museen als kontextgebende Organisationsform .....	20
2.2.2. Das Organisationsumfeld der Museen: Kontextualisierung zwischen Kultur und Wissenschaft .....	23
2.2.2.1. Der kulturelle Kontext: Museen als Kultureinrichtungen .....	27
2.2.2.2. Der wissenschaftliche Kontext: Museen als Wissenschaftseinrichtungen .....	32
2.2.2.3. Einflussdimensionen im Organisationskontext forschungsorientierter Museen .....	35
2.3. Wertschöpfung forschungsorientierter Museen .....	38
2.3.1. Übergeordnete Wertschöpfungsdimensionen: Impact und Outcome von Museen .....	39
2.3.2. Wissensbasierte Wertschöpfungsprozesse .....	49
2.4. Wissen als Organisationsressource des Museums .....	55
2.4.1. Daten, Informationen, Wissen .....	55
2.4.2. Beschreibung von Wissen: Kategorien, Arten und Eigenschaften .....	59
2.4.3. Wissen als Inhalt von Kommunikation .....	63
2.5. Theoriebasierte Zusammenführung der Mechanismen in den Museen .....	67

---

2.5.1.	Mechanismen auf der Mikroebene: Wissensarbeitende und Theory of planned behaviour.....	67
2.5.2.	Mechanismen auf der Makroebene: der Knowledge Governance Approach....	70
2.5.3.	Verbindung von Mikro- und Makroebene: der AMO-Bezugsrahmen.....	73
2.6.	Zusammenfassende Problemerkennntnis und Modellbildung .....	81
<b>3.</b>	<b>Untersuchungen: Methodik und Ergebnisse .....</b>	<b>89</b>
3.1.	Mixed-Methods-Ansatz mit zwei empirischen Studien.....	89
3.2.	Studie 1: Qualitative Untersuchung auf der Makroebene.....	93
3.2.1.	Einleitung.....	93
3.2.2.	Durchführung: Erhebung und Analyse der qualitativen Primärdaten .....	94
3.2.2.1.	Auswahl der Expert:innen.....	94
3.2.2.2.	Entwicklung der Untersuchungsinstrumente .....	97
3.2.2.3.	Expert:innengespräche .....	100
3.2.2.4.	Datenanalyse.....	101
3.2.3.	Auswertung und Ergebnisse der Studie 1.....	115
3.2.3.1.	Ergebnisse zu Wissensprozessen und Wissen als Ressource.....	115
3.2.3.2.	Ergebnisse zu den genutzten Steuerungsmechanismen .....	125
3.2.3.3.	Ergebnisse zur Wertschöpfung und wissensbasierten Zielen .....	143
3.2.3.4.	Ergebnisse zur Wahrnehmung von institutionellen Einflussdimensionen	155
3.2.4.	Modellvariante 2a: Praxisbasierte Überarbeitung auf Basis der Perspektive der Leitungspersonen .....	158
3.2.5.	Diskussion der Ergebnisse aus Studie 1.....	161
3.3.	Studie 2: Quantitative Untersuchung auf der Mikroebene.....	167
3.3.1.	Einleitung.....	167
3.3.2.	Literaturgestützte Operationalisierung der zentralen Konstrukte .....	168
3.3.2.1.	Intention als einflussnehmende Modellkomponente .....	170
3.3.2.2.	Steuerungsmechanismen als vermittelnde Konstrukte.....	171
3.3.3.	Zusammenhangsbeschreibung .....	177
3.3.4.	Durchführung und Vorgehen der quantitativen Erhebung.....	179
3.3.4.1.	Vorbereitung des Fragebogens .....	179
3.3.4.2.	Pretestversion.....	183
3.3.4.3.	Auswahl der Stichprobe und sample matching .....	188
3.3.4.4.	Durchführung der Datenerhebung mittels Onlinebefragung .....	190

---

3.3.5.	Deskriptive Analyse und Clusterung der Daten .....	192
3.3.5.1.	Deskriptive Analyse .....	192
3.3.5.2.	Clusteranalyse .....	202
3.3.6.	Ergebnisse Studie 2: Präzisierung zur Modellvariante 2b.....	209
3.3.5.	Diskussion der Ergebnisse aus Studie 2 .....	216
<b>4.</b>	<b>Kontextualisierte Theoriebildung: Präzisiertes Modell und Schlussbetrachtung</b>	<b>221</b>
<b>5.</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>233</b>
5.1.	Limitationen .....	233
5.2.	Implikationen .....	236
5.2.1.	Implikationen auf der Makroebene.....	239
5.2.2.	Implikationen auf der Mikroebene .....	245
5.2.3.	Implikationen auf der Metaebene.....	247
5.2.4.	Implikationen für die Museumspraxis .....	249
5.3.	Zentraler Beitrag.....	251
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		<b>253</b>
<b>Anhang</b> .....		<b>274</b>
Anhang Studie 1 .....		274
Erfassungsbogen.....		274
Leitfaden für Museumsexpert:innen .....		275
Leitfaden für Wissenstransferexpert:innen .....		278
Leitfaden für Expert:innen aus Wissenschafts- und Kulturpolitik .....		281
Anhang Studie 2 .....		284
Beispielhaftes E-Mail Anschreiben .....		284
Pretestversion des Fragebogens .....		285
Onlinefragebogen .....		296
Selbständigkeitserklärung .....		325

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung zur Vorgehensweise in der kontextualisierten Theoriebildung, eigene und reduzierte Darstellung nach Eisend und Kuß (2017) und Hunt (2013, 2015) .....	9
Abbildung 2: Adaptiertes Modell von Coleman bei Foss (2007) zur Verbindung von Makro- und Mikroebene einer Organisation .....	16
Abbildung 3: Makro- und Mikrozusammenhänge in der Wissenskommunikation wie bei Foss (2010) nach Coleman (1990) .....	17
Abbildung 4: Übersicht der grundlegenden Wertdimensionen, eigene Darstellung.....	47
Abbildung 5: Wissenstreppe nach North 2011 .....	57
Abbildung 6: Modellvariante 1: Visuelle Darstellung der Zusammenhänge im Prozess der strategischen Steuerung von Wissenskommunikation, eigene Darstellung .....	87
Abbildung 7: Untersuchungsschwerpunkte von Studie 1 und 2 in Bezug auf die Coleman'sche Integration von Organisationsebenen .....	91
Abbildung 8: Fokus der empirischen Studien in Bezug auf das theoriefundierte Modell .....	92
Abbildung 9: Übersicht der Expert:innen in Studie 1 .....	97
Abbildung 10: Modellvariante 2a nach Studie 1, eigene Darstellung .....	160
Abbildung 11: Grafische Darstellung der Operationalisierung auf Mikroebene .....	178
Abbildung 12: Verteilung der Art der Anstellung der teilnehmenden Personen.....	193
Abbildung 13: Verteilung der Zuordnung zu Museumstypen in der Stichprobe.....	194
Abbildung 14: Ergebnisse zum selbsteingeschätzten Verhalten in der Wissensweitergabe	195
Abbildung 15: Ergebnisse zum selbsteingeschätzten Verhalten in der Wissensnutzung....	195
Abbildung 16: Angaben der Teilnehmenden zur Intention (Häufigkeitsverteilung).....	196
Abbildung 17: Wahrgenommenes Ausmaß zur Nutzung einer informationstechnologiebasierten Strategie in der Wissenskommunikation.....	197
Abbildung 18: Wahrgenommenes Ausmaß zur Nutzung einer personenbasierten Strategie in der Wissenskommunikation .....	198
Abbildung 19: Wahrgenommene Wertschätzung für Wissensnutzung .....	199
Abbildung 20: Wahrgenommene Wertschätzung für Wissensweitergabe.....	199
Abbildung 21: Auswertung zur Wahrnehmung von motivationsfördernden Maßnahmen....	200
Abbildung 22: Auswertung zur Wahrnehmung von ability-fördernden Maßnahmen.....	200
Abbildung 23: Auswertung zur Wahrnehmung von opportunity-fördernden Maßnahmen ...	201
Abbildung 24: Cluster 1 – grafische Darstellung der Mittelwerte von Befürwortung und Persönlichkeitsmerkmalen .....	209
Abbildung 25: Cluster 2 – grafische Darstellung der Mittelwerte von Befürwortung und Persönlichkeitsmerkmalen .....	210

Abbildung 26: Cluster 3 – grafische Darstellung der Mittelwerte von Befürwortung und Persönlichkeitsmerkmalen .....	211
Abbildung 27: Cluster 4 – grafische Darstellung der Mittelwerte von Befürwortung und Persönlichkeitsmerkmalen .....	212
Abbildung 28: Übersicht der grafischen Verläufe der drei Hauptcluster.....	213
Abbildung 29: Modellvariante 2b – Präzisierung der Mikroebene nach Studie 2 .....	215
Abbildung 30: Modellvariante 3 – Präzisierung zum Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice, eigene Darstellung .....	229

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zur Wissensbeschreibung.....	62
Tabelle 2: Übersicht zur Entwicklung des Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice.....	85
Tabelle 3: Übersicht der im Modell hinterlegten Konzepte .....	86
Tabelle 4: Inklusions- und Exklusionskriterien bei der Auswahl der Expert:innen.....	95
Tabelle 5: Übersicht der Haupt- und Subkategorien in der Testcodierung.....	107
Tabelle 6: Kategorienschema Hauptcodierung.....	113
Tabelle 7: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Verständnis zentraler Wissensprozesse .....	117
Tabelle 8: Ergebnisübersicht zu den Konzepten von Daten, Informationen und Wissen ....	120
Tabelle 9: Ergebnisse zur Wissensbeschreibung.....	121
Tabelle 10: Übersicht der Ergebnisse zur Relevanz von Wissen als Ressource .....	123
Tabelle 11: Ergebnisübersicht zu ability-fördernden Maßnahmen.....	129
Tabelle 12: Ergebnisübersicht motivationsfördernde Maßnahmen.....	136
Tabelle 13: Ergebnisse zu den opportunity-fördernden Maßnahmen .....	140
Tabelle 14: Ergebnisse zum ökonomischen Kapital .....	144
Tabelle 15: Ergebnisdarstellung zu marktorientierten Wertdimensionen .....	147
Tabelle 16: Ergebnisdarstellungen zu sozio-kulturellen Wertdimensionen .....	150
Tabelle 17: Ergebnisübersicht zur Reflexion institutioneller Einflüsse .....	157
Tabelle 18: Übersicht der Operationalisierungen und Messkalen.....	181
Tabelle 19: Übersicht der Itemanzahl vor und nach dem Pretest .....	185
Tabelle 20: Übersicht des matched samples von 18 Museen.....	190
Tabelle 21: Matrix der Faktorladungen zu den Steuerungsmechanismen .....	204
Tabelle 22: Matrix der Faktorladungen in den Persönlichkeitsmerkmalen .....	206
Tabelle 23: Anzahl der Fälle je Cluster bei fünf Clustern.....	208

---

Tabelle 24: Verteilung der Fälle auf vier Cluster.....	209
Tabelle 25: Übersicht der Ergebnisse aus den konzeptualisierten Modellvarianten, eigene Darstellung.....	227

## Glossar

AMO = Ability, Motivation, Opportunity

DMB = Deutscher Museumsbund

DFG = Deutsche Forschungsgemeinschaft

EFA = Explorative Faktoranalyse

IBV = Institution based view

KBV = Knowledge based view

KGA = Knowledge Governance Approach

NPM = New Public Management

NSM = Neues Steuerungsmodell

NPO = Non-Profit-Organisation

ÖA = Öffentlichkeitsarbeit der Museen

RBV = Resource based view

TPB = Theory of planned behaviour

TRA = Theory of reasoned action

ICOM = International Council of Museums

WGL = Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz

---

### **Hinweis auf gendergerechte Sprache**

Nach Möglichkeit wird in der vorliegenden Arbeit die genderneutrale Ausdruckweise (beispielsweise Mitarbeitende, Teilnehmende usw.) oder die gendergerechte Schreibweise mit Doppelpunkt (beispielsweise Expert:innen) gewählt. Zitate wurden nicht angepasst.

### **Hinweis auf Überarbeitung**

Im Nachgang zum Promotionskolloquium vom 9. Dezember 2021 wurden folgende Aktualisierungen und Überarbeitungen vor der Veröffentlichung der Dissertation in Abstimmung mit den Gutachtenden vorgenommen:

- ein Teil der statistischen Analyse (EFA über den gesamten Datensatz) wurde gekürzt, da die Ergebnisse keine relevante Ergänzung zu den vorhandenen Erkenntnissen erbrachten
- das Vorwort zur Einordnung in die aktuellen Entwicklungen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wurde ergänzt und einige der dort genannten Quellen in Bezug zu den Ergebnissen gesetzt
- Kapitel 2 wurde gekürzt und die Unterkapitel umgestellt
- die ausführliche Diskussion des Konstrukts „knowledge hiding“ wurde in den Ergebnissen gekürzt
- die Einleitung in Kapitel 3 wurde ergänzt
- die Implikationen in Kapitel 5 wurden gekürzt und stattdessen der zentrale Beitrag der Arbeit zusammengefasst
- die zentrale kontextualisierte Theoriebildung wurde in ein separates Kapitel 4 überführt
- insgesamt wurden redaktionelle Anpassungen vorgenommen und so wurden ca. 20 Seiten Text gekürzt und ca. fünf durch Überarbeitungen hinzugefügt. Die veränderte Seitenzahl ergibt sich außerdem aus der Überarbeitung der Formatierung.

## Vorwort: Einordnung in aktuelle Entwicklungen

Die vorliegenden Erkenntnisse knüpfen an mehrere Phänomene und Konzepte rund um die Kernthemen der Strategiebildung, der internen Wissenskommunikation und der daraus resultierenden Wertschöpfung an. Die Arbeit wurde im Zeitraum zwischen 2016 und 2021 verfasst, sodass sich nicht alle Diskussionen der aktuellen Situation von Museen, die sich mit und um die Corona-Pandemie entwickelt haben, abgebildet werden. Zur Veröffentlichung im Jahr 2023 wurden noch einige redaktionelle Überarbeitungen und Aktualisierungen vorgenommen, dennoch bezieht sich die Perspektive dieser Arbeit vorrangig auf die Situation vor der Pandemie. Erstaunlicherweise sind die hier gewonnenen Ergebnisse trotzdem nicht weniger relevant, sondern durchaus anknüpfungsfähig für ein grundlegendes Verständnis und eine Weiterentwicklung der Phänomene innerhalb der untersuchten Museen.

Zuerst ist hier die Anknüpfung von Wissensprozessen an die Innovationsfähigkeit der Kultureinrichtungen zu benennen. Interne Wissensprozesse sind mit der Ausschöpfung interner Innovationspotenziale verbunden, die dazu führen, dass Museen dem gesellschaftlichen Wandel in ihrem Umfeld gewachsen sind.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang zeigen sich in der Praxis verstärkte Diskussionen um das Konzept des *Cultural Leaderships*, denn die veränderten Situationen der jeweiligen Museen bedingen veränderte Führungsaufgaben, wie sie sich auch in den Ergebnissen, vor allem aus Studie 1, zeigen.<sup>2</sup>

Als zweites ist hier die fortschreitende Digitalität der Museen zu benennen.<sup>3</sup> Die Digitalisierungsprozesse führen zu mehr Datensätzen und Informationssammlungen in den Museen, die als Vorstufe zum Wissenstransfer zur Verfügung stehen, wobei die rein technische Umsetzung in digitale Formate noch nicht das Ziel des Wissenstransfers erreicht.<sup>4</sup> Wissen in seinen unterschiedlichen Stufen und Formen zu nutzen, zu kommunizieren und letztendlich auch für den externen Wissenstransfer einzusetzen, gestaltet sich dabei als eine Querschnittsaufgabe, die auch eine neue Denkweise in der Nutzung von Geschäftsmodellen für Museen bedeutet.<sup>5</sup> Insgesamt bewegen sich Museen immer mehr in einem digitalen Raum, der prägend für die Anforderungen aus dem Organisationsumfeld ist<sup>6</sup> und der die Orientierung an den nutzenden Personen neu verhandelt.<sup>7</sup> Dieser Aspekt ist vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu bspw. die Ergebnisse des INTRAFO-Projekts, das sich ausführlich mit Innovationspotenzialen und Intrapreneurship in Museen befasst hat. Mohr et al. 2019. Außerdem diskutiert bspw. Janes 2022 Den Wert von Museen angesichts globaler Krisen und Miltz und van den Hoogen 2023 beziehen die veränderten Rahmenbedingungen auch auf die kulturpolitische Frage nach Wert.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu bspw. Klein 2009; Mandel 2018 sowie die Aufzeichnungen zum Web Talk zum Thema „Kulturpolitische Gesellschaft 2021“ bzw. die Ausgabe des Magazins des Kulturmanagement Networks zum Thema; Dirk Schütz 2017.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu bspw. Cameron 2003; Deutscher Museumsbund e.V 2019; museum4punkt0 2020; KM Kulturmanagement Network GmbH 2020; Simone et al. 2021.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu bspw. Brüning und Warnke 2019.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu bspw. die Ergebnisse des Rahmenprojektes der vorliegenden Arbeit „NAVI für Forschungsmuseen“, Brüning 2019; Patzschke et al. 2019; KM Kulturmanagement Network GmbH 2020.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu bspw. die Forschungsarbeit von Niewerth 2018.

<sup>7</sup> Vgl. zur Öffnung von Museen und Besuchendenorientierung für eine Übersicht bspw. Klein 2002a; Glogner-Pilz 2010; Noschka-Roos 2017/2017 sowie die Forschungsarbeit von Reussner 2009.

---

als neuer Einfluss aus der Organisationsumwelt genauer zu betrachten: Diese akute Situation hat zusätzlich digitale Inhalte und Vorgehensweisen gefordert, die voraussichtlich auch über die pandemische Situation hinaus nachgefragt und Bestand haben werden. Die hier erarbeitete Übersicht zwischen den Verbindungen des Museumskontextes bis hin zu den Mikroprozessen in den Museen bildet einen Ausgangspunkt, um Wertschöpfung besser greifen und gestalten zu können und schließt auch an aktuelle Studien, wie etwa der von Najda-Janzoka und Sawczuk (2023) an, in der sie die mögliche Verbindung zwischen Wertschöpfung und Stakeholdern untersuchen.<sup>8</sup>

Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse geben Hinweise darauf, wie die internen Wissensprozesse so gestaltet werden können, dass unterschiedliche Kommunikationsformen, wie auch digitale Kommunikationsweisen, bedacht werden. Die Ergebnisse zeigen erste Indikationen für wichtige Konzepte: die Frage nach digitaler Wertschätzung allgemein, den Faktor der Anwendung reputationsbasierter Wertschätzung als Motivationsfaktor im wissenschaftlich-digitalen Kontext im Speziellen, den Faktor der Motivation unterschiedlicher Mitarbeitenden sowie die Reflexion darüber, in welchen Formen Wissen in seinen unterschiedlichen Abstufungen vorliegt und wie diese in Kommunikations- und Transferkontexten genutzt werden können.

In diesem Zusammenhang steht auch die Diskussion um Vielfalt in und um Museen. In den vorliegenden Ergebnissen, insbesondere aus Studie 2, zeigt sich, wie unterschiedliche Personen die interne Steuerung wahrnehmen. Die Wahrnehmungen der Steuerungsmaßnahmen reichen von positiv bewertend bis hin zu ablehnend, obwohl die Stichprobe in Hinsicht auf den Arbeitsbereich sich als homogen darstellt. Aus diesem Grund wurden Eigenschaftsprofile gebildet, die deutlich zeigen, dass innerhalb einer vermeintlich homogenen Gruppe teils stark unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen auf die internen Strukturen bestehen. Hier schließen sich die Ergebnisse der hier durchgeführten kontextualisierten Forschung an weitere Managementforschungen an, die untersucht haben, wie die Vielfalt von Personen sich auf Ergebnisse aus Wissensprozessen auswirken<sup>9</sup> und ergänzt die bisherigen Forschungen mit Indikationen aus dem Kontext von kulturellen Einrichtungen.

Der Blick auf Wissensprozesse in Museen schließt hier eine Lücke zwischen der Betrachtung von Innovationen, strategischem Management und Diversity-Aspekten in Museen. Gleichzeitig tritt der Diversity-Aspekt in der externen Ausrichtung der Museen auf und beschreibt die Vielfalt der Stakeholder und deren Erwartungen und Nutzungsbedürfnisse, die in dieser Arbeit im Rahmen der Wertdimensionen angesprochen wurden. Ein „marktorientierter Wert“<sup>10</sup> kann etwa auch in Teilhabe bestehen, sodass der Blick auf die Wertkonzeptualisierungen hinsichtlich legitimierender Faktoren vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen zielführend

---

<sup>8</sup> Vgl. Najda-Janoszka und Sawczuk 2023.

<sup>9</sup> Vgl. Argote und Fahrenkopf 2016, S. 149.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu die Konzeptualisierung von Wertschöpfung im Kapitel 2.3.

---

scheint. Nicht zuletzt wird die Wertfrage durch die coronabedingten Schließungen in den museumsbezogenen, fachwissenschaftlichen Diskursen noch einmal neu diskutiert.<sup>11</sup>

Der grundlegende Blick auf die Phänomene innerhalb von Museen sowie deren theoretische Konzeptualisierung, die in dieser Arbeit geleistet werden, liefern somit einen theoriegestützten Rahmen, der Basis sein kann, um aktuelle Entwicklungen erfassen und gestalten zu können.

---

<sup>11</sup> Vgl. bspw. für eine Diskussion im australischen Kontext Meyrick und Barnett 2021.

# 1. Einführung

Die gesellschaftlich und politisch erwartete Informationsbereitstellung durch Museen stellen die internen musealen Prozesse vor neue Herausforderungen. Museen sind wissensproduzierende Organisationen des öffentlichen Sektors mit einem gesellschaftlichen Auftrag.<sup>12</sup> Wissen wird zunehmend als zentraler Faktor für den gesellschaftlichen Fortschritt gesehen<sup>13</sup>, der gemeinsam mit Wissenschaft eine neue Bedeutung für Organisationen durch den grundlegenden gesellschaftlichen Wandel hin zur Wissensgesellschaft (oder auch *knowledge-based societies*<sup>14</sup>) erfährt, die im Kontext westlicher Gesellschaften seit rund zwei Jahrzehnten beschrieben wird. So schrieb Stehr bereits im Jahr 2001, „[...] dass die Wissenschaft nicht mehr nur Zugangsmöglichkeit und Schlüssel zum Geheimnis der Welt ist, sondern das Werden einer Welt repräsentiert, in der Wissen in allen Bereichen zunehmend Grundlage und Richtschnur menschlichen Handelns wird.“<sup>15</sup>

## 1.1. Hintergrund und Motivation

Aus eben dieser Wissensgesellschaft heraus erklärt sich die Bedeutung von Wissen als strategische Ressource in einer Vielzahl von Organisations- und Unternehmensformen.<sup>16</sup> Es entstehen neue Perspektiven auf Wissen, seine Nutzung und die daraus folgende Wertschöpfung. Auch die wissensbasierten<sup>17</sup> und nicht-gewinnorientierten (non-profit) Organisationen aus Kultur und Wissenschaft können sich diesen Entwicklungen nicht entziehen und sind darauf angewiesen, ihr Handeln und ihre Prozesse den Veränderungen anzupassen.<sup>18</sup>

Die Wissensgesellschaft entwickelte sich aus der vorhergehenden Informationsgesellschaft.<sup>19</sup> Während die Informationsgesellschaft sich stark durch die technologischen Möglichkeiten der Informationsweitergabe definierte, werden in der Wissensgesellschaft lernende und agierende

---

<sup>12</sup> Der gesellschaftlicher Auftrag von Museen wird in der Museumsdefinition des Deutschen Museumsbundes e.V. benannt. Vgl. Deutscher Museumsbund e.V. 2021a. Museen sind damit auch aus der Perspektive des *public leadership* und *public value creation* zu betrachten. Vgl. bspw. Hartley 2018; Kaplan und Norton 2004, S. 29;55; Busch und Wennes 2012; Page 2016. Sowie im deutschen Kontext bspw. Kirchberg 2005.

<sup>13</sup> Vgl. bspw. Nonaka und Takeuchi 1995 mit Verweis auf Peter Drucker, der die *knowledge society* benannte. Vgl. Drucker 2009, ab S. 84. Siehe außerdem bspw. Davenport und Prusak 1998; DeFillippi et al. 2007; Lu et al. 2008. Hier schließen sich auch die Diskussion um den Wissenstransfer aus der Forschung in die Gesellschaft an. Vgl. bspw. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2016.

<sup>14</sup> Vgl. DeFillippi et al. 2007, S. 511. Weitere Quellen zur Wissensgesellschaft sind bspw. Steinbicker 2011; Heidenreich 2003.

<sup>15</sup> Vgl. Stehr 2001, S. 10. Das Verständnis der Wissensgesellschaft in Bezug auf die Arbeitssektoren und die Frage, welche Sektoren genau darunter fallen, wird unterschiedlich diskutiert und auch kritisiert. Vgl. für eine Zusammenfassung bspw. Hislop et al. 2018, S. 6–8. Die museale Arbeit fällt in die Einflüsse der Wissensgesellschaft. Siehe für die ein Verständnis der Museen als wissensbasierte Organisationen auch nachfolgend Fußnote 6.

<sup>16</sup> Vgl. Lehner 2014, S. 32, Wissen wurde ca. in der Mitte der 1990er Jahre das erste Mal als „strategische Ressource“ eingeordnet. Wissen wird bspw. von Hislop et al. 2018, S. 2 als *key asset* und von Cabrera et al. 2006, S. 245 auch als *strategic asset* benannt. Vgl. weiterhin bspw. McEvily und Chakravarthy 2002.

<sup>17</sup> Wissensbasierte Organisation werden teils auch als wissensintensive Organisationen (*knowledge-intensive firms*) bezeichnet. Es gibt hier keinen Konsens, was genau darunter zu verstehen ist. Für die vorliegende Arbeit wird die relative breite Auslegung von Alvesson 2001, S. 1101 hinterlegt, in der die Wissensbasierung darin besteht, dass der überwiegende Teil der Arbeit in einer Organisation intellektueller Natur und entsprechend gut qualifizierte Mitarbeitende einen großen Anteil der Arbeitslast tragen. Für einen Überblick über weitere mögliche Verständnisvariationen vgl. Hislop et al. 2018, S. 70–71.

<sup>18</sup> Vgl. bspw. Rathi et al. 2016, S. 31; Lettieri et al. 2004; Griffin et al. 1999; Thibodeau und Rüling 2015.

<sup>19</sup> Vgl. bspw. Steinbicker 2011

Personen wichtiger.<sup>20</sup> Im Zuge dieser Entwicklungen nimmt Wissen eine neue wirtschaftliche Rolle ein, und in der entstehenden Wissensökonomie entwickeln sich neben den wissenschaftlichen Einrichtungen weitere Orte der Wissensproduktion. In der Wissensgesellschaft sind nicht mehr allein wissenschaftliche Erkenntnisse aus forschenden Instituten relevant, sondern auch Wissen in Bezug auf praktische Handlungen gewinnt an Bedeutung. So werden in der Wissensgesellschaft auch (finanzorientierte) Unternehmen zu Orten der Wissensproduktion, die Wissen als Angebot bereitstellen.<sup>21</sup> Die sogenannten wissensbasierten Organisationen, die Fachwissen und Expertise bündeln und anbieten können, gewinnen an Relevanz.<sup>22</sup>

Damit einhergehend hat sich die Disziplin des Wissensmanagements<sup>23</sup> entwickelt, die Wissen als eine produktive Ressource in unterschiedlichen Formen der Organisation begreift. Das Wissensmanagement betrachtet Wissensnutzung und alle damit zusammenhängenden Prozesse im gesamten Spektrum von Organisationen, etwa vom Forschungsinstitut bis hin zum gewinnorientierten Unternehmen in den verschiedenen Branchen. Wissensmanagement hat das Ziel, die Ressource Wissen wertschöpfend im Sinne der jeweiligen Organisation einzusetzen.

Diese Anforderungen gehen auch an Museen, die hier als eine Form von wissensbasierten Organisationen betrachtet werden, nicht spurlos vorbei. Die vergangenen Jahre in der Museumswelt sind durch die Diskussion geprägt, welche Berechtigung Museen in der Gesellschaft haben und wie die Gesellschaft durch Museen profitiert. Museen werden dabei als Orte gesehen, die Orientierung bieten, wenn immer mehr Wissen entsteht, aber durch mehr Wissen nicht zwingend auch mehr verstanden wird.<sup>24</sup>

Zugleich werden Museen mit Erwartungen ihrer Besuchenden konfrontiert, die diese aus Erfahrungen mit Angeboten von Unternehmen aus der freien Wirtschaft mitbringen. Seit einiger Zeit wird zum Beispiel diskutiert, wie Museen um die Aufmerksamkeit und Zeit von Menschen mit anderen Freizeitangeboten konkurrieren können.<sup>25</sup> Hier zeigen sich Veränderungen, wie etwa eine stärkere Nachfrageorientierung<sup>26</sup> in der Gestaltung der Kommunikation und der museumseigenen Angebote für unterschiedlichste Stakeholder sowie die Adaption an digitale Formate.<sup>27</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Heidenreich 2003, S. 25.

<sup>21</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 20–22; Hislop et al. 2018, S. 2–6.

<sup>22</sup> Vgl. bspw. Felin und Hesterly 2007.

<sup>23</sup> Der Begriff stammt schon aus den 1980er Jahren, gewinnt aber mit der Benennung von Wissen als Ressource an Bedeutung. Vgl. hierzu bspw. Mellewig und Decker 2009 Übersichten zum Thema des Wissensmanagements bieten bspw. Probst et al. 2012; Al-Laham 2003 Die Entwicklung des Wissensmanagements als Disziplin ist vergleichsweise jung und erfährt dennoch kontinuierlichen Zuwachs. Eine Übersicht zur Entwicklung des Wissensmanagements als Disziplin findet sich bspw. bei Lehner 2014, S. 30–33.

<sup>24</sup> Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2012, S. 12.

<sup>25</sup> Vgl. bspw. Günter 2009, S. 11; Munkwitz 2008, S. 17; Wegner 2010, S. 98.

<sup>26</sup> Vgl. Noschka-Roos 2016, S. 61 sowie ; Reussner 2009; Wegner 2010; Graf 2000; Klein 2002a.

<sup>27</sup> Vgl. bspw. Olesen 2016 Eine Übersicht zu Anforderungen an und Perspektiven auf digitale, kulturelle Kommunikationsarbeit findet sich bei Klein 2011b ab S. 165.

Museen sind Orte, in denen Forschung betrieben, Artefakte gesammelt und Inhalte kuratiert werden.<sup>28</sup> Auf diese Weise „produzieren“ Museen Wissen in unterschiedlichsten Facetten und stellen es für die Gesellschaft bereit. Damit betreten sie den allgemeinen Wissensmarkt, auf dem auch andere wissensbasierte Organisationen arbeiten. In dieser Angebotssituation stellen sich für Museen dieselben grundlegende Fragen des Wissensmanagements, die sich für andere wissensproduzierende Organisationen stellen: Wie wird Wissen kreiert? Wie wird Wissen gespeichert und wie wird Wissen transferiert?<sup>29</sup> Welcher Wert kann durch Wissen entstehen? Mithilfe dieser Fragen soll letztlich die Frage beantwortet werden: Wie entsteht durch das Wissensangebot von Museen Wert? Die Frage nach Wert stellt sich für Museen dabei im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Auftrag, der sich in Konzepten wie *impact*, *public value* oder *cultural value* widerspiegelt und damit Wertdimensionen für unterschiedlichen gesellschaftlichen Stakeholder von Museen darstellt.<sup>30</sup>

Möchte man sich dem komplexen Phänomen „Wissen“ in Organisationen nähern, so geht dies nicht, ohne auch die wissenstragenden Personen einzubeziehen. Wissenstragende Personen sind entscheidend, wenn es darum geht, Wissensprozesse innerhalb einer Organisation zu steuern.<sup>31</sup> Dies gilt auch für die Kommunikationsprozesse, mit denen Wissen ausgetauscht wird, die unweigerlich an die kommunizierenden Personen gebunden sind.<sup>32</sup>

Es erscheint darum sinnvoll, jene Steuerungsmechanismen zu untersuchen, die zu einem wertschöpfenden Einsatz von Wissenskommunikation führen. Eine zunehmende Zahl von Handreichungen und Positionspapieren von Kultur- und Wissenschaftsinstitutionen zu diesem Thema unterstützen diesen Ansatz.<sup>33</sup> In diesen Papieren werden die Forderungen nach Wissenstransfer an forschungsorientierte Museen formuliert.

Forschungsorientierte Museen sind solche, die einen deutlichen Anteil ihrer Ressourcen der musealen Aufgabe des Forschens widmen.<sup>34</sup>

Um der Forderung nach der externen Anwendung der Wissensressourcen eines Museums im Sinne des Wissenstransfers nachkommen zu können, ist es jedoch erforderlich, dass es ein internes, zielgerichtetes Management von Wissen und eine entsprechende Steuerung von Wissensprozessen gibt.

---

<sup>28</sup> Vgl. International Council of Museums 2010.

<sup>29</sup> Vgl. Argote et al. 2003a, S. vi.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu eine Vielzahl von Studien, bspw. Holden und Baltà 2012; Holden 2006; Armbrecht 2014; Davies et al. 2013; Grüb und Martin 2020; Kaszynska 2015; La Torre 2002; Meyrick und Barnett 2021; O'Brien 2015; Orea-Giner et al. 2021; Scott 2009, 2010.

<sup>31</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 25; Distel 2019; Foss et al. 2010.

<sup>32</sup> Vgl. Reinhardt 2004 S.1; siehe hierzu auch die Grundlagen zu kommunikativem Konstruktivismus, bspw. bei Keller et al. 2013.

<sup>33</sup> Siehe hierzu bspw.: Wilkinson 2011; Wissenschaftsrat 2016; Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2010.

<sup>34</sup> Forschung ist laut den Museumsstandards in Deutschland eine Aufgabe aller Museen. Die genaue Definition der hier getroffenen Eingrenzung ist in Kapitel 2.2.1 ausführlich dargestellt.

Wissenskommunikation<sup>35</sup> ist als Prozess innerhalb des Wissensmanagements eine bereits gut erforschte strategische Handlung von Organisationen.<sup>36</sup> Der effiziente Einsatz von Wissen wird als Gestaltungs- und Steuerungselement beschrieben, das die Wertschöpfung und somit den Erfolg einer Organisation beeinflusst. Die Bedeutung von Wissen als zentrale Ressource und seine Relevanz im Wettbewerb wird in der Literatur entsprechend betont<sup>37</sup>, wobei für Museen wissensbasierte Werte, die zu gesellschaftlichem *impact* führen, relevanter erscheinen<sup>38</sup> als das Erhalten der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch eine schwer imitierbare Ressource.<sup>39</sup> Im Gegenteil: Museen als Lehr- und Lernorte sollen Wissen bieten, das besonders gut durch möglichst viele Personen außerhalb des Museums genutzt werden kann.<sup>40</sup>

Weiterhin thematisiert die Literatur die effiziente Nutzung der Ressource „Wissen“ sowie die dafür notwendigen Strukturen und Bedingungen auf unterschiedlichen Organisationsebenen.<sup>41</sup> Wissen wird als ein wichtiger strategischer Wert benannt, dem spezifische Managementaktivitäten gewidmet werden sollen.<sup>42</sup> Es wird angenommen, dass die Kommunikation von Wissen sowie die Kenntnis der zugehörigen Prozesse und Einflussfaktoren sich positiv auf die Leistungs- beziehungsweise Innovationsfähigkeit von Organisationen auswirken.<sup>43</sup> Für Non-Profit-Organisationen und Organisationen des öffentlichen Sektors wird zudem betont, dass sie sich den gleichen strategischen und operativen Herausforderungen des Informations- und Wissensmanagements stellen müssen wie Organisationen aus anderen Bereichen; zusätzlich sind sie damit konfrontiert, dass ihre Leistungsprozesse auch Informationen und Wissen für die Öffentlichkeit herstellen sollen,<sup>44</sup> sodass zu diskutieren bleibt, inwiefern die Mechanismen für sie passend sind.

---

<sup>35</sup> Innerhalb des Wissensmanagements werden verschiedene Prozesse und Praktiken erfasst. Diese werden im folgenden Kapitel definiert und voneinander abgegrenzt. Das vorliegende Dissertationsvorhaben fokussiert sich auf Wissenskommunikation als Prozess innerhalb von Organisationen und aus der Organisation heraus. Letzterer wird von der Leibniz-Gemeinschaft als „Wissenstransfer“ bezeichnet.

<sup>36</sup> Vgl. u. a. Argote et al. 2003b; Easterby-Smith et al. 2008; Lu et al. 2008; Nonaka und Takeuchi 1995; North 2011; Simonin 1999; Szulanski 2000.

<sup>37</sup> Vgl. u. a. van Wijk et al. 2008, S. 830; Cabrera et al. 2006, S. 245; Wang und Noe 2010, S. 115; Easterby-Smith et al. 2008, S. 677; Meier 2011, S. 1; Nonaka und Takeuchi 1995, S. 6–7; Davenport und Prusak 1998, S. ix.

<sup>38</sup> Vgl. Studien zu *impact* bspw. von Belfiore und Bennett 2007; Bunting 2008; Crossick und Kaszynska 2014, 2016; Davies et al. 2013; Frey 1998; Gilmore 2014; Hooper-Greenhill 2003; Hooper-Greenhill 2004; Wilkinson 2008.

<sup>39</sup> Vgl. bspw. Al-Laham 2003 S. 9; McEvily und Chakravarthy 2002.

<sup>40</sup> Vgl. Noschka-Roos 2016 S. 61 Noschka-Roos und Lewalter 2013a.

<sup>41</sup> Vgl. bspw. Griffith und Sawyer 2010; Peng und Luo 2000; Cabrera et al. 2006; Minbaeva et al. 2012.

<sup>42</sup> Vgl. Cabrera et al. 2006, S. 245 mit Verweis auf Davenport und Prusak 1998 und Nonaka und Takeuchi 1995.

<sup>43</sup> Vgl. Easterby-Smith et al. 2008, S. 678.

<sup>44</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 77–78; Lettieri et al. 2004, S. 16; Rathi et al. 2016, S. 24.

## 1.2. Entstehung und Einordnung

Die vorliegende Arbeit ist aus einem interdisziplinären Forschungsinteresse entstanden und anwendungsbezogen ausgerichtet. Der Untersuchungsschwerpunkt wurde in einer iterativen Vorgehensweise zwischen Literaturstudium und Praxisbeobachtung konkretisiert. Der Forschungszugang entwickelte sich im Rahmen eines anwendungsorientierten Forschungsprojektes, das von 2015 bis 2018 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Das Projekt mit dem Titel „Neue Ansätze der Verwertung und Wissenskommunikation für Forschungsmuseen“ hatte zum Ziel, praxisrelevante Verwertungskonzepte an zwei exemplarischen Museen<sup>45</sup> zu erarbeiten und für den Transfer in andere Museen bereitzustellen.

In diesem Zusammenhang zeigte sich in der Museumspraxis eine Lücke im Zugang zum Transfer: Die Absicht, externen Wissenstransfer zu betreiben, setzt interne Arbeitsprozesse voraus. Während der externe Transfer aus Museen an andere Organisationen und gesellschaftliche Gruppen aus unterschiedlichsten Perspektiven thematisiert wurde, erschienen die internen Prozesse sowie der interne Transfer als unterrepräsentiert. Die internen Prozesse wiederum sind die Fundierung für die Leistungsfähigkeit des Museums, sodass eine strategische interne Steuerung ein zentrales Instrument für die Leistungen des musealen Wissenstransfers darstellt.<sup>46</sup> Dieser Eindruck aus der Praxis bestätigte sich als Forschungslücke in der Literatur, die in Kapitel 2.6 ausführlich beschrieben wird. Die vorliegende Arbeit greift dafür auf Konzepte zurück, die in anderen Teilen der wissensorientierten Managementforschung schon früher diskutiert wurden, die in der Praxis der Museen jedoch im Vergleich zu anderen Branchen ab 2015 zunehmend als relevant erscheinen.<sup>47</sup>

Zur Untersuchung der Verbindung zwischen internen Prozessen und externen wissensbasierten Leistungen eines Museums verbindet die Arbeit managementwissenschaftliche und kommunikationsbezogene Zugänge über die Kontextualisierung der Prozesse in non-profit ausgerichteten, forschungsorientierten Museen.<sup>48</sup> Die Arbeit fällt somit unter den Bereich der anwendungsorientierten und kontextualisierten Managementlehre, die es erlaubt, dass theoretische Fundierungen im Rahmen spezifischer Gegebenheiten untersucht werden. Dieser Ansatz führt dazu, dass die Arbeit auf Ansätze aus der Managementlehre, insbesondere aus den Bereichen Wissens- und Non-Profit-Management, abstellt. Sie fokussiert außerdem auf einen Teil des Wissensmanagements, in dem sie besonders die kommunikativen Prozesse in den Blick

---

<sup>45</sup> Das Deutsche Schiffahrtsmuseum in Bremerhaven und das Museum für Naturkunde in Berlin.

<sup>46</sup> Vgl. Coleman 1988; Foss et al. 2010; Foss 1996.

<sup>47</sup> Vgl. zur bestehenden Relevanz des Wissensmanagement bspw. die Diskussion von Davenport 2015. In dessen Einschätzung wird deutlich, dass Wissensmanagementkonzepte vor allem in for-profit Kontext zuvor intensiv diskutiert wurden (eine Vielzahl von Studien findet sich in den Jahren zwischen 2000-2015), die Aufmerksamkeit für diese Thema jedoch abnahm. Die verzögerte Relevanz in den Museen zeigt sich in den ebenfalls praxisbezogenen Studien aus einem ähnlichen Zeitraum wieder die vorliegende Arbeit, siehe dafür etwa Crossick und Kaszynska 2014. Im nationalen Kontext ist das Papier des Wissenschaftsrats aus dem Jahr 2016 prägend, dass den Wissenstransfer aufgreift.

<sup>48</sup> Der Begriff der forschungsorientierten Museen wird im Kapitel 2.2.1 genauer erläutert.

nimmt, die sich mit der Weitergabe und dem Austausch von Wissen beschäftigen und stellt diese in den Kontext der Organisationsform „forschungsorientierte Museen“, denn obwohl forschungsorientierte Museen einer speziellen Ausrichtung folgen, sind auch sie Organisationen, die aus Perspektive der Organisationslehre betrachtet werden können.<sup>49</sup> In der Literatur wird dies beispielsweise von Griffin bereits 1988 gefordert, denn „[...] that they are organizations first and foremost is too often ignored“.<sup>50</sup>

### 1.3. Zielsetzung

Eine übergeordnete Lücke, die der vorliegende Ansatz zu füllen versucht, ist die Verbindung der Mikro- und Makroebene einer Organisation. Die Mikroebene bezieht sich dabei auf Ebene der Individuen, während die Makroebene sich die Ebene der gesamten Organisation bezieht.<sup>51</sup> In der Literatur wird identifiziert, dass die Steuerung von Wissensprozessen (*knowledge governance*) auf Organisationsebene der Fundierung auf der Ebene der Individuen bedarf,<sup>52</sup> die bisher jedoch weitgehend unklar bleibt.<sup>53</sup> An anderer Stelle wird dieser Ansatz bestätigt: Die Leistungen einer Organisation beruhen auf intraorganisationalem Wissenstransfer und entstehen aus an individuelle Personen gebundenen Vorgängen.<sup>54</sup> Dennoch stellen Foss et al. (2010) fest: „The relationship between governance issues and knowledge processes remains under-researched, theoretically as well as empirically [...]“.<sup>55</sup>

Die Bedeutung von Wissensnutzung in gewinnorientierten Unternehmen wird hinreichend thematisiert.<sup>56</sup> Kulturelle Organisationen hingegen haben aufgrund ihrer von der Wirtschaft abweichenden Handlungsweisen bisher wenig Beachtung in der Managementforschung gefunden.<sup>57</sup> Der Wissenschaftsrat hat in seinem Positionspapier (2016) ein ähnliches Defizit zwischen *governance issues* und *knowledge processes* benannt, in dem er von einem Strategiedefizit<sup>58</sup> spricht und die strategische Verankerung der Transferaktivitäten als Governance-Aufgabe bezeichnet.<sup>59</sup> Für Museen wird entsprechend trotz ihres speziellen Kontextes eine Betrachtung aus der Perspektive der Organisations- und Managementlehre gefordert, denn dass auch sie in erster Linie Organisationen sind, werde zu oft ignoriert.<sup>60</sup> In der vorliegenden Arbeit

---

<sup>49</sup> Hier entstehen außerdem Überschneidungen zur Personalmanagement-Konzepten. Diese Verbindung wird über den *knowledge based view* in Kapitel 2.1 hergestellt.

<sup>50</sup> Griffin, D. J. G. 1988, S. 11 Auch Greenhill 1984 diskutierte bereits die Herausforderungen des Museumsmanagements

<sup>51</sup> Vgl. Coleman 1988.

<sup>52</sup> Vgl. Foss 2007, S. 30.

<sup>53</sup> Vgl. Foss et al. 2010, S. 457.

<sup>54</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 389.

<sup>55</sup> Foss et al. 2010, S. 456.

<sup>56</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998, S. 12; bspw. hat hierzu Spelsiek 2005 eine Arbeit zur Motivationsorientierten Steuerung in einem Unternehmensnetzwerk der Finanzdienstleistungsbranche erstellt.

<sup>57</sup> Vgl. Lampel et al. 2000, S. 263; Thibodeau und Rüling 2015, S. 158.

<sup>58</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016, S. 8.

<sup>59</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016, S. 6; 8; 19

<sup>60</sup> Vgl. Griffin 1988, S. 11.

werden folglich forschungsorientierte Museen<sup>61</sup> thematisiert, die sich als Non-Profit-Organisationen sowohl über einen kulturellen als auch einen wissenschaftlichen Kontext auszeichnen. Für solche Museen stellt sich die besondere Anforderung, dass die Leistungserstellung nicht nur auf Prozessen der Informationsnutzung beruht, sondern der Auftrag der Informationsweitergabe an die Öffentlichkeit mit dem Ziel des Wissenstransfers besteht. In diesem Zusammenhang ist es besonders entscheidend, dass Museen ihre internen Wissens- und Informationsprozesse adäquat auf ihren Leistungsauftrag ausrichten.<sup>62</sup> Insbesondere diese Anforderungen an Wertschöpfung durch Wissenskommunikation sowie die dafür notwendigen Steuerungsmechanismen und Praktiken in der Organisationsform des forschungsorientierten Museums wurden noch nicht aus der Perspektive der Management- und Organisationslehre unter Bezugnahme auf angrenzende Disziplinen betrachtet. An dieser Forschungslücke setzt diese Dissertation an.

Die vorliegende Arbeit nutzt den systematischen Zugang der „induktiv-realistischen Theoriebildung“<sup>63</sup>, um eine kontextualisierte Theoriebildung zu leisten. Dafür werden Konzepte der Steuerung von Wissensprozessen (*knowledge governance*) auf das festgestellte strategische Defizit in den Kontext<sup>64</sup> der forschungsorientierten Museen übertragen und mithilfe empirischer Schritte neue Erkenntnisse gewonnen. Im Sinne des induktiv-realistischen Modells „[...] stellt [die Arbeit] hierbei insbesondere auf die im Kontext noch fehlende empirische Bewährung bereits vorhandener Theorien ab“.<sup>65</sup>

Mit dieser Vorgehensweise verfolgt die vorliegende Arbeit das übergeordnete Ziel, einen Erkenntnisbeitrag zur Wertschöpfung durch Wissenskommunikation mittels der kontextualisierten Theoriebildung anhand von forschungsorientierten Museen zu leisten. Die Arbeit erstellt dafür ein theoretisch fundiertes Zusammenhangsmodell der Steuerung von Wissenskommunikation mit dem Ziel der Wertschöpfung im Sinne des Leistungsauftrages. Die Zusammenhänge basieren auf den bisherigen Erkenntnissen aus der Managementforschung und werden in Bezug zu empirisch erhobenen Daten aus dem spezifischen Kontext der forschungsorientierten Museen gesetzt. Die vorliegende Arbeit liefert auf diese Weise Erkenntnisse für die Anwendung eines solchen Modells im vorliegenden Kontext sowie Ergebnisse dazu, inwiefern ein solches Modell angewandt kann beziehungsweise modifiziert werden muss. Letztendlich

---

<sup>61</sup> Forschung ist dem International Council of Museums (ICOM) nach immer eine Aufgabe von Museen.

<sup>62</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 77–78.

<sup>63</sup> Vgl. Hunt 2013.

<sup>64</sup> Die Betrachtung wird im Sinne der „kontextualisierten Managementlehre“ vorgenommen, wie sie bspw. durch Johns (2001, 2006), Welter 2011 und Rousseau und Fried 2001 gefordert wird. Die Kontextualisierung ermöglicht den Einbezug expliziter Faktoren der Organisationsumwelt, durch die Handlungen der Organisation und der Entscheidungsträger gefördert oder beschränkt werden können. Vgl. Johns 2006, S. 386; Welter 2011, S. 165. Die Untersuchung dieses Kontextes ist folglich notwendig, um Praktiken der Steuerung von Wissenskommunikation sowie die daraus resultierende Wertgenerierung einordnen zu können.

<sup>65</sup> Eisend und Kuß 2017, S. 101.

liefert dies Implikationen für die Forschungen im Non-Profit-Management<sup>66</sup> und die Praxis im Museumssektor.

Diese übergeordnete Zielsetzung lässt sich in drei Teilziele aufgliedern:

- 1) die Ermittlung eines theoriebasierten Modells, das die relevanten Faktoren des Steuerungsprozesses von Wissenskommunikation zusammenfasst (Kapitel 2),
- 2) die empirische Betrachtung von *knowledge governance* und Wissenskommunikation auf unterschiedlichen Organisationsebenen (Kapitel 3), um
- 3) ein theoretisch fundiertes, vor dem Hintergrund des Kontextes<sup>67</sup> konzeptualisiertes Modell im Sinne der Theoriebildung sowie Implikationen für die Praxis abzuleiten (Kapitel 4 und 5).

Vor diesem Hintergrund ist das zu erklärende Phänomen der strategische Gestaltungsspielraum der Museen hinsichtlich der internen Steuerung von Wissenskommunikation, die zu kultureller und ökonomischer Wertschöpfung im externen Handlungsfeld führen kann. Die zentrale Fragestellung dieser Dissertation lautet deshalb:

### **Wie kann Wissenskommunikation in forschungsorientierten Museen gesteuert werden, sodass Wert entsteht?**

Ein Schwerpunkt dieser Arbeit liegt folglich auf den internen Prozessen der Organisationen, die Grundlage dafür sind, dass die externe Wissenskommunikation im Sinne des gesellschaftlich und politisch geforderten Wissenstransfers erfolgen kann. Das entwickelte Modell in der vorliegenden Dissertation stellt dar, welche Zusammenhänge zwischen den internen und externen Dimensionen sowie den unterschiedlichen Ebenen forschungsorientierten Museen bestehen.

Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zur Diskussion der Wissenskommunikation innerhalb des Wissensmanagements über die erstmalige Betrachtung im Kontext von forschungsorientierten Museen und zugleich zur Diskussion der Steuerung von internen Prozessen durch das Management von Museen.

Da die forschungsorientierten Museen als exemplarischer Betrachtungsfall Eigenschaften von Museen, Forschungsinstituten sowie Non-Profit- und wissensbasierten Organisationen verbinden, sind die Ergebnisse der Dissertation folglich auf andere Organisationen mit ähnlichen Zielsetzungen übertragbar und geben Hinweise für die Forschungen in ähnlichen Kontextualisierungen.

---

<sup>66</sup> Eine Lücke in der Untersuchung von Management in Non-Profit-Organisationen wurde von Helmig und Purtschert 2006 S. 3 festgestellt.

<sup>67</sup> Vgl. Johns 2001 S. 3.

## 1.4. Aufbau

Die Arbeit folgt in ihrem Aufbau dem erwähnten Modell der „induktiv-realistischen Theoriebildung“<sup>68</sup> sowie den Anforderungen der kontextualisierten Forschung<sup>69</sup>. Für das beschriebene Forschungsziel der kontextualisierten Theoriebildung folgt die Arbeit einem systematischen Zugang, angelehnt an das Modell von Hunt (2013, 2015), das durch Eisend und Kuß (2017) modifiziert wurde, und verbindet somit eine theoretische Fundierung mit explorativen empirischen Untersuchungen. Diese Systematik ist die Basis für den weiteren Aufbau der Arbeit und in der folgenden Grafik zusammengefasst.<sup>70</sup>

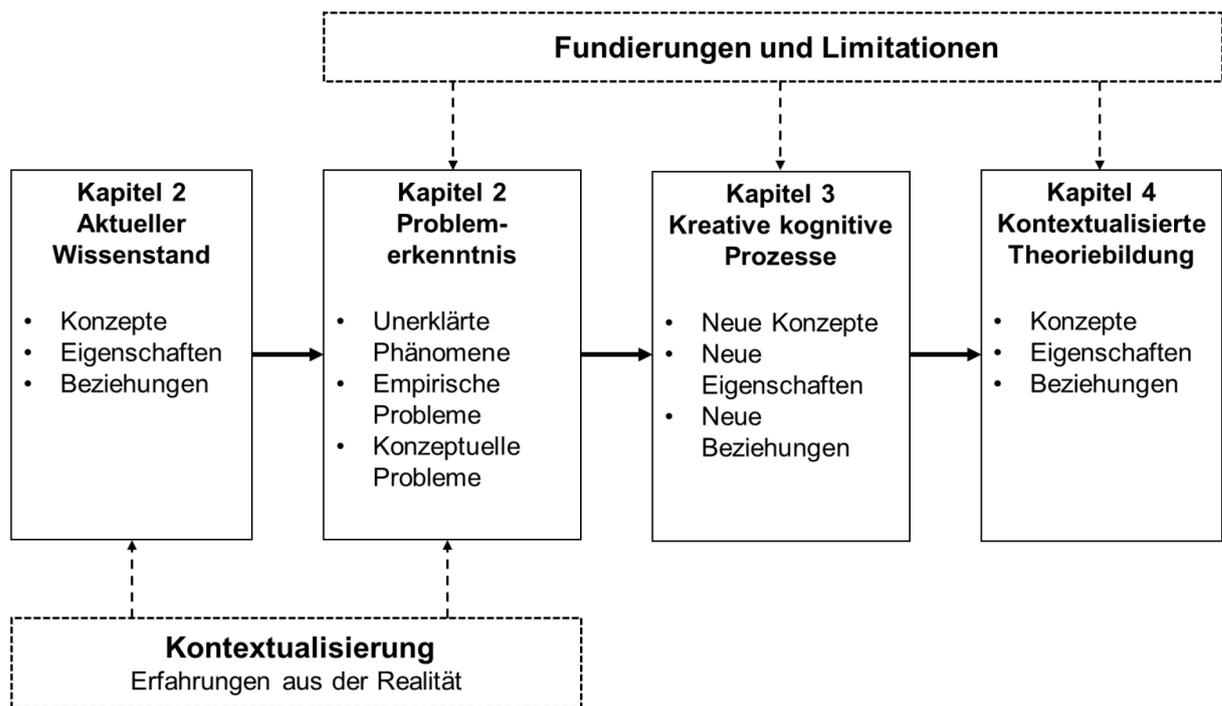


Abbildung 1: Schematische Darstellung zur Vorgehensweise in der kontextualisierten Theoriebildung, eigene und reduzierte Darstellung nach Eisend und Kuß (2017) und Hunt (2013, 2015)<sup>71</sup>

Entsprechend der induktiven Vorgehensweise dieser Theoriebildung wird zunächst der Kontext dargestellt („Kontextualisierung durch Erfahrungen aus der Realität“), der Anlass für die vorliegende Arbeit geboten hat, bevor in Kapitel zwei die Konzeptualisierungen folgen. In Kapitel 2 wird der aktuelle Forschungsstand der Managementforschung zum Thema Wissen, Wissensmanagement und Steuerung von Wissensprozessen auf unterschiedlichen Organisationsebenen zusammengefasst, ein Bezug zum Kontext der forschungsorientierten Museen hergestellt und die Forschungslücke in Form der „Problemerkennntnis“ ausführlich beschrieben (Element „Aktueller Wissensstand“ und Element „Problemerkennntnis“ des Modells in Abbildung 1) und theoretisch fundiert werden (Element „Fundierung“). Zum Ende des zweiten Kapitels werden diese Erkenntnisse schließlich in der Modellvariante 1 integriert, das dann die

<sup>68</sup> Eisend und Kuß 2016, S. 100.

<sup>69</sup> Vgl. hierzu eine ausführliche Darstellung in Kapitel 2.2 und Johns 2001, 2006; Rousseau und Fried 2001.

<sup>70</sup> Für eine ausführliche Darstellung dieses systematischen Ansatzes siehe Kapitel 3.

<sup>71</sup> Vgl. Eisend und Kuß 2017 S. 101 und Hunt 2013, 2015.

Ausgangsbasis für die empirischen Schritte in Kapitel 3 zur Entwicklung theoretischer fundierter Konzepte vor dem Hintergrund des Kontextes bildet. Mit den Ergebnissen aus den empirischen Schritten werden eine praxisangereicherte Modellvariante 2a und 2b erarbeitet. In Kapitel 4 werden alle Erkenntnisse zusammengeführt und in eine Modellvariante 3 überführt, die dann die Theorieimplikationen verdeutlicht (Element „Kontextualisierte Theoriebildung“). Im gleichen Kapitel werden die Limitationen und Begründungen der Erkenntnisse (Element „Fundierung und Limitation“) geliefert und ein abschließendes Fazit zur Arbeit gezogen.

## 2. Aktueller Wissensstand und konzeptioneller Hintergrund: Wissenskommunikation als Teil der musealen Wertschöpfung

Museen stehen zunehmend unter Innovationsdruck und der Forderung nach mehr Besucherorientierung.<sup>72</sup> Museen werden seit 2022 definiert als „[...] a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and with the participation of communities, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing.“<sup>73</sup>

Auch im vorhergehenden Verständnis von Museen, war die Kernaufgaben des Forschens, Sammelns, Bewahrens, Ausstellens und Vermittelns vorhanden und zugleich standen Museen an unterschiedlicher Stelle in der Kritik, sie würden insbesondere die nach außen gerichtete Aufgabe des Vermittelns im Vergleich zu den anderen Aufgaben vernachlässigen.<sup>74</sup> Aus dieser Kritik heraus entstand die Forderung nach mehr „Wissenstransfer“ aus den Museen in die Gesellschaft.<sup>75</sup> An dieser Forderung setzt die vorliegende Arbeit an und betrachtet im Fokus, wie welche internen Prozesse angepasst und gesteuert werden müssen, um dieser geforderten Form der Wertschöpfung nachkommen zu können.<sup>76</sup>

Für dieses Ziel baut die vorliegende Arbeit auf dem in anderen Kontexten schon länger angewendeten *knowledge-based view* (KBV) auf, der Wissen als eine zentrale Ressource von Organisationen betrachtet.<sup>77</sup> Für eine verbindende Untersuchung von Wissensprozessen auf unterschiedlichen Organisationsebenen differenzieren Argote et al. (2003) in unterschiedliche Dimensionen des internen Wissensmanagements. Sie betrachten dabei drei Dimensionen als

---

<sup>72</sup> Vgl. Mohr und Modarressi-Tehrani 2022.

<sup>73</sup> International Council of Museums Deutschland 2023.

<sup>74</sup> Vgl. Klein 2022.

<sup>75</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016.

<sup>76</sup> Vgl. dazu die vertiefenden Ausführungen in Kapitel 2.2

<sup>77</sup> Eine Übersicht zum KBV findet sich bspw. bei Conner und Prahalad 1996; Grant 1996; Foss 1996; Spender 1996; Felin und Hesterly 2007; Nickerson und Zenger 2004.

relevant: Erstens die Eigenschaften der Organisationseinheiten wie Individuen, Gruppen oder die gesamte Organisation. Zweitens die Eigenschaften der Beziehungen zwischen diesen Einheiten und, drittens, die Eigenschaften des Wissens selbst. Des Weiteren unterscheiden sie die Dimensionen der Wertschöpfung durch Wissensmanagement („*knowledge management outcomes*“) in unterschiedliche Wissensprozesse wie Wissensgenerierung, Wissensspeicherung und Wissenstransfer.<sup>78</sup>

Die vorliegende Arbeit nutzt diesen Ausgangspunkt, um die einzelnen Dimensionen des internen Wissensmanagements zu konzeptualisieren, die Prozesse und Elemente in den Museen zu analysieren und daraus einen Beitrag für eine theoriebildende Präzisierung von wertschöpfenden Wissensphänomenen in non-profit Organisationen zu leisten.

Entsprechend liefert das folgende Kapitel zunächst die grundlegende Perspektive auf die Organisation in Form des *knowledge based view* (KBV), mit dessen Hilfe die Wissensorientierung und Wissensprozesse in Organisationen erklärt werden können. Es folgen die Kontextualisierung im Rahmen dieser Grundlagen auf die Organisationsform der forschungsorientierten Museen sowie die Definition und Konzeptualisierung der zentralen Begriffe aus den relevanten wertschöpfenden Wissensprozessen. In Kapitel 2 werden dementsprechend die Beiträge zum aktuellem Wissensstand und zu den Problemerkennnissen der kontextualisierten Theoriebildung anhand einer konventionellen Literaturrecherche erarbeitet<sup>79</sup> und bildet damit die Basis für die empirischen „kreativen kognitiven Schritte“<sup>80</sup>, die in Kapitel 3 folgen.

## 2.1. Der *knowledge based view* als grundlegende Perspektive

Der *knowledge based view*, kurz KBV, erklärt die Konzepte und deren Beziehungen in der wissensbasierten Wertschöpfung, wie es für die induktiv-realistische Theoriebildung als ersten Schritt gefordert wird.<sup>81</sup> Der KBV als Perspektive stellt Wissen als zentrale Ressource in den Mittelpunkt der Handlungen und Wertschöpfung von allen Organisationen<sup>82</sup>, d.h. sowohl im gewinn- sowie im nicht-gewinnorientierten Bereich. Mit dieser Perspektive gilt der KBV als

---

<sup>78</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 572.

<sup>79</sup> Vgl. Aufbau der Systematik im vorgehenden Abschnitt 1.4. Der aktuelle Wissensstand wird hier auf einer *traditional literature review* aufgebaut, d.h. es wird zwar systematisch vorgegangen, jedoch nicht im Sinne fester Kriterien wie bei einer *systematic literature review* (vgl. zu diesen Vorgehensweisen in der Managementforschung bspw. Easterby-Smith et al. 2015, S. 15–16). Die induktiv-realistische Vorgehensweise dieser Arbeit erfordert eine Recherche in mehreren Feldern, darunter das Non-Profit-Management, die nationale sowie internationale Museumsforschung, aber auch -praxis, das Wissensmanagement in Forschung und Praxis, sowie die vier hier zusammengeführten Theorien in ihrer Entwicklung und Anwendung und darüber hinaus die Methodiken der induktiv-realistischen Modellbildung, kontextualisierten Forschung sowie empirischen mixed-methods Verfahren. Die Komplexität dieses Vorgehens resultiert zugleich darin, dass mit dieser Arbeit zunächst ein verbindender Überblick über Elemente und ihre Zusammenhänge erreichen werden soll, was zugleich zur Konsequenz hat, dass die einzelnen Bereiche nicht vollumfänglich vertieft werden können. Diese Limitationen werden im entsprechenden Kapitel 5 weitergehend diskutiert.

<sup>80</sup> Wie sie in der Grafik auf der vorhergehenden Seite dargestellt werden.

<sup>81</sup> Vgl. die Übersichtsgrafik in Kapitel 1.4.

<sup>82</sup> Vgl. bspw. Felin und Hesterly 2007 und weiter Nonaka und Takeuchi 1995; Nickerson und Zenger 2004.

ressourcenbasierter Ansatz und leitet sich aus dem *resource-based view* (RBV) ab.<sup>83</sup> Der KBV stellt prozessuale Fragen wie zum Beispiel den Aufbau und die Veränderung der Ressourcenbasis von Wissen in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>84</sup> In der ressourcenorientierten Argumentation geht es darum, wie Ressourcen für den eigenen Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden können. So wird Wissen im KBV als eine schwer imitierbare, heterogene und auf sozialer Interaktion basierende Ressource beschrieben, die über diese Eigenschaften der jeweiligen Organisation zu einem Wettbewerbsvorteil verhilft.<sup>85</sup> Der KBV als wissensbasierter Ansatz im strategischen Management ist das Ergebnis eines Paradigmenwechsels, der die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen und Erfolg weniger in marktbasierten Einflussfaktoren, sondern mehr in der Heterogenität der Ressourcen-, Kompetenz- und Wissensausstattung von Organisationen sucht<sup>86</sup>, die dann zu neuen Formen der Wertschöpfung führen.<sup>87</sup> Auch wenn das Begriffsverständnis noch uneinheitlich ist, so besteht über die Relevanz von Wissen als Ressource in der Literatur mittlerweile ein weitgehender Konsens.<sup>88</sup> Die Ressource „Wissen“ in der Organisation zu managen wird aufgrund des strukturellen Wandels der Gesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft für viele Organisationen als eine der zentralen Aufgaben benannt.<sup>89</sup>

Seit Beginn der 2000er Jahre wird Wissen als Organisationsressource verstärkt in einem ganzheitlichen Ansatz des strategischen Managements mit dem Ziel eingebunden, die wissensbasierten Phänomene innerhalb von Organisationen zu verstehen und den Umgang mit Wissenspotenzialen zu verbessern. Das Management von Organisationswissen wird damit zur Gestaltungsaufgabe des Managements und der Organisationsleitung, die auch „die Kontextgestaltung für Lernprozesse auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen und die Überwindung von korrespondierenden Lern- und Transferbarrieren“ zur Aufgabe hat.<sup>90</sup> Dieser Herausforderung trifft auf die hier betrachteten forschungsorientierten Museen ebenfalls und insbesondere zu, was in Kapitel 2.2 ausführlicher dargestellt wird.

Die Beschreibung der Elemente, die in Verbindung mit einem veränderten Ressourcenverständnis von Wissen einhergehen, sprich die Veränderung des Umgangs mit der Ressource und die Gestaltung von Lernprozessen, beschreiben implizit die Annahme, dass sich durch die Wissensorientierung eine neue Relevanz von Personalmanagementaufgaben ergibt. Das

---

<sup>83</sup> Vgl. Grant 1996, S. 110; weitere Ausführungen bspw. bei Spender 1996; Conner und Prahalad 1996. Siehe für eine Übersicht der Ansätze bspw. auch Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 351–353 Stark verkürzt zusammengefasst befasst sich dieser Ansatz im strategischen Management mit dem bestmöglichen Einsatz der Organisationsressourcen, mit dem Ziel, im Wettbewerb konkurrenzfähig zu sein.

<sup>84</sup> Vgl. Al-Laham 2003 S. 9.

<sup>85</sup> Vgl. McEvily und Chakravarthy 2002 S. 285 Mit Verweis auf Reed and DeFilippi, 1990 und weitere. Vgl. außerdem Bock et al. 2005, S. 88 Wang und Noe 2010, S. 115; Spender 1996 S. 48. Watson und Hewett 2006, S. 141.

<sup>86</sup> Vgl. Al-Laham 2003 S. 7-9, verweist hier auf die frühen Arbeiten von Penrose 1959 und Selznick 1957; diese führen Erfolg auf unterschiedliche Ressourcenausstattung zurück.

<sup>87</sup> Vgl. Felin und Hesterly 2007, S. 195.

<sup>88</sup> Vgl. Nonaka und Takeuchi 1995, S. 6–7; Wang und Noe 2010, S. 115; Meier 2011, S. 1–2.

<sup>89</sup> Vgl. hierzu bspw. die Ausführungen von North 2011, S. 9–23; zum Wettbewerb in der Wissensgesellschaft und Wissen in der postindustriellen Ära. Weiter bei Hasler Roumois 2010, S. 20–22; Hislop et al. 2018, S. 3–4. Hislop et al. 2018 verweisen dabei auf Daniel Bells Ausführungen zur postindustriellen Gesellschaft

<sup>90</sup> Vgl. Al-Laham 2003, S. 7.

Verhalten aller Mitarbeitenden in Bezug auf Wissen bzw. ihr Umgang mit den Wissensressourcen hat direkten Einfluss darauf, wie Wissen durch die Organisation eingesetzt werden kann, und es gilt dieses Verhalten zu koordinieren.<sup>91</sup>

Grants (1996) Zusammenfassung des KBV weist auf diese notwendige interne Koordination hin. Die Zusammenfassung lautet wie folgt:

„The issues with which the knowledge-based view concerns itself extend beyond the traditional concerns of strategic management – strategic choice and competitive advantage – and address some other fundamental concerns of the theory of the firm, notably the nature of coordination within the firm, organizational structure, the role of management and the allocation of decision-making rights, determinants of firm boundaries, and the theory of innovation.“<sup>92</sup>

Die erwähnten „fundamental concerns“ bieten Anlass für die Betrachtung in konkreten Organisationen, wie sie in dieser Arbeit umgesetzt wird. Der Bezug zwischen Museen als Organisationen und Wissen als Ressource wird in Kapitel 0 vertieft dargestellt. .

Sowohl in der internen Sicht auf die Organisation als auch in ihrem externen Handeln stellt eine Wissensorientierung neue Anforderungen an das Managen von Organisationen. Wissenskommunikation<sup>93</sup> spielt in dieser Hinsicht eine zentrale Rolle im vorliegenden Untersuchungskontext der forschungsorientierten Museen. Der Prozess der Wissenskommunikation umfasst interne Koordination, veränderte Strukturen und neue Managementaufgaben, wie sie in Grants Zusammenfassung benannt werden. Damit, so die Annahme, nimmt dieser Prozess Einfluss auf die Wertschöpfung der Organisation und ihre externen Interaktionsmöglichkeiten.<sup>94</sup> Die weiteren Wissensprozesse<sup>95</sup>, wie etwa der Wissenserwerb, die Wissensspeicherung oder das Generieren von Wissen, sollen hier jeweils nur an den Schnittstellen betrachtet werden.

Neben dem Management der Wissensressourcen bleiben andere wertschöpfende Tätigkeiten in der Organisation weiterhin relevant, sodass im Sinne der Opportunitätskosten eine Abwägung getroffen werden muss. Die vorliegende Arbeit bezieht sich jedoch auf die Potenziale der Wertschöpfung durch Wissensprozesse, sodass die strategische Gesamtabwägung zwischen unterschiedlichen Wertschöpfungsprozessen nicht Teil dieser Arbeit ist. Diese Fokussierung

---

<sup>91</sup> Das Verhältnis von Wissensprozessen und Personalmanagement ist in mehreren Studien ausgeführt, an die diese Arbeit anknüpft. Vgl. bspw. Baluch und Ridder 2020; Cabrera et al. 2006; Collins und Smith 2006; Ehrnrooth und Björkman 2012; Minbaeva et al. 2012; Hislop 2003.

<sup>92</sup> Grant 1996, S. 110. Auch, wenn hier von *firm* gesprochen wird, was zunächst an gewinnorientierte Unternehmungen denken lässt, werden diese Grundlagen hier übernommen, da es sich um basale Annahmen handelt, die zunächst unabhängig von der Ausrichtung einer Organisation gelten.

<sup>93</sup> Dieser Begriff wird später, im Kapitel 2.4.3 noch genauer definiert.

<sup>94</sup> Vgl. bspw. Hislop et al. 2018, S. 110; Hasler Roumois 2010, S. 35.

<sup>95</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kapitel 2.1.5.

fußt darauf, dass Museen als Organisationen einen Fokus auf „education, enjoyment, reflection and knowledge sharing“<sup>96</sup> setzen, wobei drei dieser Funktionen mit Wissen verbunden sind, im Falle der forschungsorientierten Museen trifft dies insbesondere zu, wie im Kapitel 2.2 eingehender dargestellt wird.

Angesichts der genannten gesellschaftlichen Veränderungen entwickelt sich ein neues Verständnis der Zielsetzungen von Organisationen, wie es beispielsweise von Kogut und Zander schon 1992 formuliert wurde: „The importance of the ability to generate new knowledge suggests a different view on the ‚boundaries‘ of the firm, that is, what a firm makes and what it buys. [...] the knowledge of a firm can be considered as owning a portfolio of options, or platforms, on future developments.“<sup>97</sup>

In Hinsicht auf die Betrachtung der Prozesse in Museen ist für das Verständnis wichtig, dass Wissenskommunikation hier nicht im Sinne der Kernaufgabe bzw. der Arbeitsbereiche des Ausstellens und Vermittelns verstanden wird, sondern als ein interner Querschnitts-Prozess, der dem Erfüllen der Kernaufgaben zugrunde liegt und neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet, die dem Innovationsdruck zu mehr Besuchendenorientierung und Wissensvermittlung auf Museen Rechnung tragen können.<sup>98</sup> Die Betrachtung von Wissenskommunikationsprozessen erfolgt in dieser Arbeit bewusst nicht der bisherigen divisionalen Aufteilung innerhalb von Arbeitsbereichen, sondern erfasst Wissen als ein Ressource, die entlang horizontaler Wertschöpfungsprozesse eingesetzt wird.

Grundlegende nimmt der KBV für die Verortung des Wissens entsprechend sowohl die Organisation als Ganzes als auch die dort agierenden Individuen in den Blick. Individuelle Personen haben unterschiedliches Wissen und zugleich wird durch den Austausch innerhalb der Organisation dadurch neues Wissen kreiert, das dann organisationsspezifisch ist.<sup>99</sup> Diese Verbindung zwischen Individuen und der Organisation in ihrer Gesamtheit ist im KBV eine zentrale Managementaufgabe: „A knowledge-based view of the firm encourages us to perceive interdependence as an element of organizational design and the subject of managerial choice [...]. The general issue is devising mechanisms for integrating individuals' specialized knowledge.“<sup>100</sup> In diesem Zusammenhang werden Organisationen als soziale Einheiten verstanden, innerhalb derer individuelle und soziale Expertise in Angebote umgewandelt werden. Sie bieten durch Organisationsprinzipien die Rahmenbedingungen für eine soziale Einheit und deren freiwilliges Handeln, wobei diese Einheiten als Kollektiv anzusehen sind und nicht allein auf Individuen reduziert werden können.<sup>101</sup>

<sup>96</sup> Vgl. die neue Museumsdefinition International Council of Museums Deutschland 2023.

<sup>97</sup> Kogut und Zander 1992, S. 385.

<sup>98</sup> Vgl. Klein 2022, 55-56, 62.

<sup>99</sup> Vgl. Grant 1996, S. 111; Krogh et al. 2012 S. 241.

<sup>100</sup> Grant 1996, S. 114; vgl. auch Spender 1996 S. 46.

<sup>101</sup> Vgl. Kogut und Zander 1992, S. 384.

Organisationales Wissen existiert damit in der einzelnen organisationsangehörigen Person sowie in der Verbindung dieser Personen zueinander, das heißt auch auf der sozialen Ebene der Organisation.<sup>102</sup> Im Verständnis dieser Zusammenhänge werden die individualistische und die kollektivistische Perspektive kombiniert. Die kausalen Zusammenhänge in der individualistischen Perspektive betrachten den einzelnen Menschen als Quelle des Wissens, sodass die Wissensprozesse *bottom-up* ausgerichtet sind. Die kollektivistische Perspektive hingegen geht davon aus, dass Wissen nur im Zusammenspiel von unterschiedlichen Personen entsteht und das Wissen einer ganzen Organisation nicht allein auf Individuen reduziert werden kann, sodass die Wissensprozesse durch die Organisationsstrukturen *top-down* entstehen.<sup>103</sup> In dieser kombinierten Perspektive auf die Organisation geht es darum zu verstehen, warum und wie die Individuen innerhalb einer Organisation Wissen erlangen, wie die Organisation als soziale Einheit Wissen erlangt, welche Annahmen für dieses Wissen gelten können und welche Herausforderungen für die Wissensgenese und das Wissensmanagement in der Organisation daraus entstehen können.<sup>104</sup>

Ein solcher Perspektive folgend, kann eine Organisation wie folgt definiert werden:

„While the term *organization* is used as shorthand to describe the actions of a group of individuals, nested within the collective level nevertheless are heterogeneous individuals who take action and make critical decisions, which determine collective-level outcomes.“<sup>105</sup>

Die Leistungsfähigkeit einer Organisation wird dabei bestimmt durch die Fähigkeit einer Organisation, intern die individuellen Aktivitäten der Angestellten und Beziehung zwischen Individuen, Gruppen und Netzwerken zu koordinieren,<sup>106</sup> was sich durch Mechanismen wie formelle Strukturen – wie die Organisationsstruktur, Hierarchien und Governance-Mechanismen –, aber auch informelle Strukturen – wie sozialen Verbindungen und organisationsinterne Netzwerke – ausdrücken kann.<sup>107</sup>

Diese Verbindungen zwischen Organisationsebenen finden ihren Ursprung in den *macro-micro-macro transitions*<sup>108</sup> bei Coleman, der die Zusammenhänge im Modell der sogenannten Coleman'schen Badewanne zusammenfasste.<sup>109</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Krogh und Roos 1995, S. 49.

<sup>103</sup> Vgl. Felin und Hesterly 2007, S. 198–199; Spender 1996 S. 51.

<sup>104</sup> Vgl. Krogh und Roos 1995 S. 7–10.

<sup>105</sup> Felin und Hesterly 2007, S. 204–205, Hervorhebung wie im Original.

<sup>106</sup> Vgl. Zander und Kogut 1995, S. 77; Nahapiet und Ghoshal 1998 S. 242.

<sup>107</sup> Vgl. Foss 2007, S. 34.

<sup>108</sup> Coleman 1990 S. 20.

<sup>109</sup> Im Englischen als *bathtub model* oder auch „*Coleman's boat*“ zusammengefasst. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Modell siehe bspw. Greve et al. 2008.

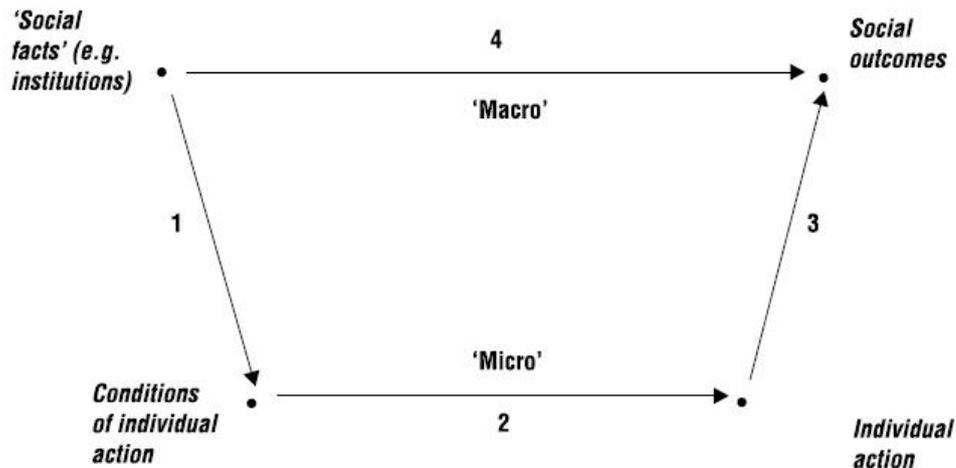


Abbildung 2: Adaptiertes Modell von Coleman bei Foss (2007) zur Verbindung von Makro- und Mikroebene einer Organisation<sup>110</sup>

Das Modell visualisiert die Verbindungen zwischen Mikro- und Makroebene einer Organisation über vier zentrale Zusammenhänge: erstens den Zusammenhang zwischen den Rahmenbedingungen auf Makroebene, die die Bedingungen für individuelles Verhalten auf Mikroebene prägen (Pfeil 1). Zweitens den Zusammenhang zwischen individuellen Bedingungen, die dann in tatsächlich gezeigten Verhalten auf individueller Ebene resultieren (Pfeil 2). Drittens den Zusammenhang zwischen der Summe individueller Verhaltensweisen, die dann die Leistungsfähigkeit der Organisation auf Makroebene bilden (Pfeil 3). Viertens der Zusammenhang auf Makroebene, der zusammenfasst, dass die Bedingungen auf dieser Ebene die Leistungen auf dieser Ebene beeinflussen, in dem sie den Rahmen der Mikroverhältnisse zusammenfassen (Pfeil 4). Das Modell wurde seither in einer Vielzahl von Studien genutzt<sup>111</sup>, um die Verknüpfung von Organisationsebenen und die Relevanz individuellen Handelns in der Organisation zu erklären.

In Bezug auf die Erklärung von Wertschöpfung durch Wissenskommunikation wird Colemans Modell vor allem bei Foss (2007, 2010) eingesetzt und findet seitdem weiterhin Anwendung in der Erklärung von Wissensprozessen in Organisationen.<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Foss 2007, S. 35.

<sup>111</sup> Bspw. bei Distel 2019; Minbaeva et al. 2012; Foss 2007.

<sup>112</sup> Vgl. bspw. Distel 2019.

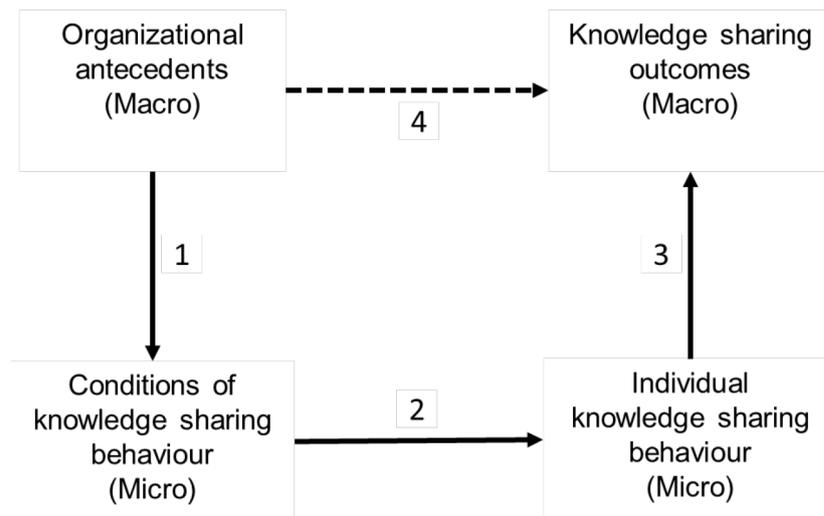


Abbildung 3: Makro- und Mikrozusammenhänge in der Wissenskommunikation wie bei Foss (2010) nach Coleman (1990)<sup>113</sup>

Obwohl es eine umfassende Diskussion darüber gibt, ob Wissen im sozialen Kollektiv oder in der einzelnen Person verankert ist, bezieht sich der in dieser Arbeit gewählte Zugang auf die Integration beider Perspektiven, sodass von Wissen der Organisation und von individuellem Wissen gesprochen wird. Dieser Ansatz findet Unterstützung bei Grant (1996): „The danger inherent in the concept of organizational knowledge is that, by viewing the organization as the entity which creates, stores and deploys knowledge, the organizational processes through which individuals engage in these activities may be obscured“,<sup>114</sup> und bei Kogut und Zander (1992): „It is important to underline the presumption that the knowledge of the firm must be understood as socially constructed, or, more simply stated, as resting in the organizing of human resources.“<sup>115</sup> Die Betrachtung von Wissenskommunikationsprozessen zwischen einzelnen Mitarbeitenden ist essentiell, da der Austausch auf dieser Ebene beeinflusst, welches Ausmaß an Wissenskommunikation auf dem Team- und Organisationsebene stattfinden kann.<sup>116</sup>

Außerdem werden die Abstimmung zwischen den Eigenschaften der Organisationseinheiten und -ebenen auf der einen Seite sowie die Abstimmung zwischen Strukturen, Aufgaben und dem Umfeld der Organisation auf der anderen Seite als erfolgsrelevante Faktoren benannt.<sup>117</sup> Es erscheint deshalb zielführend die unterschiedlichen Organisationsebenen zu betrachten, um die Entstehung von Werten durch die Kommunikation von Wissen möglichst präzise in einer Organisationsform erklären zu können.

<sup>113</sup> Foss et al. 2010, S. 460. Angepasste Darstellung durch die Autorin.

<sup>114</sup> Grant 1996, S. 113.

<sup>115</sup> Kogut und Zander 1992, S. 386.

<sup>116</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 116.

<sup>117</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 577; van Wijk et al. 2008, S. 831.

## 2.2. Kontextualisierung: Forschungsorientierte Museen

Um die zuvor dargestellten Zusammenhänge in einer Organisationsform verstehen zu können, ist die Anwendung in einem bestimmten Kontext sinnvoll. Die vorliegende Arbeit nutzt forschungsorientierte Museen als beispielhaften Kontext für wissensbasierte Non-Profit-Organisationen.<sup>118</sup> Wissensmanagement als Disziplin impliziert, dass die Nutzung von Wissen, wie auch die Nutzung anderer Ressourcen, durch die entsprechenden Maßnahmen so gesteuert werden können, dass die Wertschöpfung einer Organisation zunimmt, wobei die Art und Weise wie Wert geschöpft werden kann, vom Organisationsumfeld abhängt. Das folgende Kapitel stellt zunächst den Kontext vor und dann den grundlegenden Zusammenhang zwischen Wissenskommunikation und Wertschöpfung in forschungsorientierten Museen dar.

Die Arbeit liefert somit die Anwendung der theoretisch argumentierenden Perspektive der „institutionellen Einflussdimensionen“ in einen konkreten Praxisansatz. Eine solche Zusammenführung wird unter anderem von Smets et al. (2015) gefordert: Die institutionelle Perspektive auf den Organisationskontext und die Perspektive auf die Praxis der Strategiebildung (*strategy as practice*) haben sich über lange Zeit unterschiedlich entwickelt und wurden in der Forschung getrennt voneinander genutzt.<sup>119</sup> Während die institutionelle Perspektive vorrangig die Bedingungen außerhalb von Organisationen betrachtete, die das Verhalten von Organisationen prägen, hat sich der *Strategy-as-Practice*-Ansatz, nahezu eine Gegenperspektive einnehmend, mit den Vorgängen innerhalb von Organisationen befasst. Die vorliegende Arbeit verbindet über die Kontextualisierung anhand der forschungsorientierten Museen diese beiden Perspektiven und folgt damit der Argumentation von Smets et al. (2015).<sup>120</sup>

Um die Verbindung zwischen äußeren Bedingungen und innerem Organisationsverhalten herstellen zu können, ist eine vertiefende Kenntnis der betrachteten Organisationen notwendig. Deshalb wird der Ansatz der **kontextualisierten Forschung** in dieser Arbeit angewendet. Das Verständnis von Kontext folgt in dieser Arbeit der Definition von Johns (2006):

„[...] I define context as situational opportunities and constraints that affect the occurrence and meaning of organizational behavior as well as functional relationships between variables.“<sup>121</sup>

<sup>118</sup> Die Relevanz von Wissensmanagement in Non-Profit-Organisationen und damit verbundene Fragestellungen finden sich bspw. bei Lettieri et al. 2004.

<sup>119</sup> Der *Strategy-as-Practice*-Ansatz ist eine neuere Strömung innerhalb der Forschung zum strategischen Management und findet seinen Ursprung in einer Konferenz in 2001. „The output of the conference resulted in a special issue of the *Journal of Management Studies* (Johnson et al., 2003) and, perhaps more significantly, started a conversation about the need for a more practice-based approach to strategy making. In the following years, an ‚action net‘, to use Barbara Czarniawska’s (2002) felicitous phrase, has been constructed that has led to the emergence and partial institutionalization of a ‚strategy as practice‘ group.“ Carter et al. 2008, S. 84. Vgl. außerdem Jarzabkowski und Spee 2009.

<sup>120</sup> Vgl. Smets et al. 2015a. Diese Perspektive wird in der Zusammenführung zum Modell ausführlich besprochen, vgl. Kapitel 2.5. Die Kombination aus der Perspektive auf institutionelle Einflüsse in der Organisationsumwelt und dem *Strategy-as-Practice*-Ansatz wurde zuvor auch bei Suddaby et al. 2013 umgesetzt, dort allerdings aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus.

<sup>121</sup> Johns 2006, S. 386.

Der Kontext wurde in der Organisationsforschung bisher oftmals nur dann betrachtet, wenn auf internationaler Ebene Vergleiche dargelegt werden sollten. Es zeigt sich jedoch, dass auch innerhalb eines nationalen Raumes, wie bei den Studien dieser Arbeit, der Einbezug des Kontextes sicherstellt, dass mögliche Einflüsse auf die untersuchten Phänomene sichtbar werden.<sup>122</sup> Die Kontextualisierung von Untersuchungen ermöglicht, dass die Bedingungen im Arbeitskontext sowie die Dynamiken zwischen Mitarbeitenden und Organisationsstrukturen untersucht werden können.<sup>123</sup> Auch erlaubt das Einbeziehen des Organisationskontextes in die Untersuchung zu verstehen, wie unterschiedliche Ebenen aufeinander wirken, sodass *cross level effects* sichtbar gemacht werden können.<sup>124</sup> Die Kontextualisierung hilft entsprechend dabei, das Verhalten von Personen innerhalb von Organisationen einzuordnen<sup>125</sup> und den Einfluss von persönlichen Eigenschaften und individuellen Vorbedingungen beschreiben zu können<sup>126</sup>. Rousseau und Fried (2001) sehen die Notwendigkeit die Interaktionen zwischen Personen und ihrem Umfeld unterschiedlich zu betrachten und zwar in Abhängigkeit davon, ob es eine „schwache Situation“, sprich neu entstanden, mit wenigen Normen, dynamisch oder sich noch entwickelnd, oder ob es eine „starke Situation“ ist, sprich etabliert, mit eindeutig gewünschten Verhaltensweisen, stabil und geschützt von äußeren Einflüssen. Letztere, die starken Situationen, limitieren den Einfluss von individuellen Faktoren wie persönlichen Eigenschaften und Vorbedingungen auf die individuelle Leistung.“<sup>127</sup> Für das vorliegende Forschungsvorhaben, das über die Mikrofundierung der Wissenskommunikationsprozesse individuelles Verhalten integriert, ist der Einbezug des Kontextes für das Ziel der Theoriebildung entsprechend zielführend. Die vorliegende Arbeit sieht eine detaillierte Beschreibung und informierte Reflexion des Kontextes vor, wie sie von Rousseau und Fried (2001) als eines von drei möglichen Kontextualisierungsniveaus als „rich description“ bezeichnet wird.<sup>128</sup> Mit diesem Kontextualisierungsniveau kann die Rolle, „[...] that context plays in influencing the meaning, variation, and relationship among variables under study“, präziser beschrieben werden.<sup>129</sup> Damit trägt die Arbeit dazu bei, eine Lücke bisheriger Arbeiten zu schließen, die von Krogh et al. (2012) festgestellt wird: „[...] theory building and empirical research on leadership have tended to take a limited view on knowledge processes, while largely ignoring knowledge assets and organizational context.“<sup>130</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. Rousseau und Fried 2001, S. 2.

<sup>123</sup> Vgl. Rousseau und Fried 2001, S. 1.

<sup>124</sup> Vgl. Johns 2001 S. 32.

<sup>125</sup> Vgl. Johns 2001 S. 34.

<sup>126</sup> Vgl. Rousseau und Fried 2001 S. 2.

<sup>127</sup> Vgl. Rousseau und Fried 2001, S. 2.

<sup>128</sup> Die anderen zwei Kontextualisierungsniveaus wären die „direct observation and analysis of contextual effects“ oder die „comparative studies“. Vgl. Rousseau und Fried 2001 S. 9–11.

<sup>129</sup> Vgl. Rousseau und Fried 2001, S. 7.

<sup>130</sup> Krogh et al. 2012, S. 241.

Die forschungsorientierten Museen in Deutschland bilden den Kontext für die Untersuchung von Wertschöpfung durch Wissenskommunikation in der vorliegenden Arbeit, sodass die Museen selbst sowie ihr Umfeld betrachtet werden. Das organisationale Umfeld der forschungsorientierten Museen liegt zwar nicht unmittelbar im empirischen Fokus dieser Arbeit, dennoch hat er Auswirkungen auf die Prozesse in den Museen und ist im Sinne der kontextualisierten Theoriebildung der Arbeit einzubeziehen. Der Kontext bildet die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Museen ihre Wertschöpfung durch Wissenskommunikation und die damit verbundenen internen Prozesse gestalten. Für die Beschreibung des Organisationsumfeldes der forschungsorientierten Museen wird der *institution-based view* als theoretische Basis zugrunde gelegt,<sup>131</sup> dem zufolge institutionelle Einflussdimensionen als relevante Kontextfaktoren beschrieben werden.<sup>132</sup>

### 2.2.1. Forschungsorientierte Museen als kontextgebende Organisationsform

Der Kontext der forschungsorientierten Museen in Deutschland dient als Rahmen zur Einordnung der Ergebnisse aus Studie 1 und 2, die in Kapitel 3 dargestellt werden.<sup>133</sup> Dem Kontextualisierungsansatz der *rich description* folgend<sup>134</sup>, werden zunächst die im Fokus stehenden forschungsorientierten Museen als Organisationen und im Anschluss die relevanten Einflussdimensionen aus ihrem Organisationskontext beschrieben.

Der **Begriff der forschungsorientierten Museen** ist für ein besseres Verständnis in den Diskurs um das Museumsverständnis einzuordnen. „Museum“ als übergeordnete Organisationskategorie wird in Deutschland in verschiedene Subkategorien unterteilt. Diese reichen vom kleinen Heimatmuseum, über unterschiedlichste Themengebiete wie etwa der Ethnografie, Archäologie, Kultur-, Technik- und Wissenschaftsgeschichte bis hin zu naturkundlichen und Kunstmuseen aller Größenordnungen.<sup>135</sup>

Allen gemein ist jedoch ein gemeinsamer Museumsauftrag, der durch den International Council of Museums (ICOM) weltweit formuliert und national durch den Deutschen Museumsbund (DMB) getragen wird. Der Auftrag wird in der Museumsdefinition von 2010 geklärt: „Ein Museum ist eine gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung

<sup>131</sup> Vgl. bspw. Peng 2002; Peng et al. 2009; Greenwood et al. 2011; Peng et al. 2008; Zucker 1987.

<sup>132</sup> Vgl. Welter 2011, S. 165; Ocasio und Radoynovska 2016.

<sup>133</sup> Siehe hierzu die empirischen Untersuchungen ab S. 89.

<sup>134</sup> Vgl. Rousseau und Fried 2001 S. 9–11.

<sup>135</sup> Vgl. Institut für Museumsforschung – Staatliche Museen zu Berlin 2019, S. 26–27 und die Beschreibungen in Graf und Rodekamp 2016a S. 91–125.

und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.“<sup>136</sup> Somit wird bei allen Museen ein gewisser Anteil an Forschung impliziert, sodass die Museen auch Orte der Wissensgenese sind. Der Anteil der Forschung fällt je nach Museumstyp unterschiedlich umfangreich aus, dennoch sind sie alle letztendlich wissensbasierte Non-Profit-Organisationen, die mit dem Wissen über ihre Sammlungen arbeiten und auf Basis dieser unterschiedlich stark neues Wissen generieren, das sie dann wiederum an unterschiedliche Gruppen in der Gesellschaft weitergeben sollen. Der Auftrag der Museen bezieht diese Weitergabe des Wissens eindeutig mit in die Kernaufgaben ein, indem die Funktion des Ausstellens und Vermittelns dezidiert als Aufgabe aller Museen definiert wird.<sup>137</sup>

Die Arbeit stellt die forschungsorientierten Museen in den Mittelpunkt der Untersuchung. Hierbei ist zu erläutern, dass dies kein einheitlich verwendeter, geschweige denn geläufiger Begriff in der deutschen Museumslandschaft ist. Forschung ist auf der einen Seite eine der Kernaufgaben aller Museen<sup>138</sup>, die ihnen im Selbstverständnis zugeordnet werden.<sup>139</sup> Auf der anderen Seite hängt der Umfang der Forschung sehr von den Ressourcen eines Museums und seiner strategischen Ausrichtung ab. Einige Museen forschen, um fundiert ausstellen zu können, bei anderen nimmt die Forschung auch eine ausstellungsunabhängige Rolle ein. Dieser wissensorientierte Schwerpunkt wird in dieser Arbeit betrachtet, denn die Betonung der Forschung und damit der Ressource Wissen beeinflusst die internen Strukturen. Der Begriff der forschungsorientierten Museen umfasst also eine strukturelle Dimension, die in der regulären Kategorisierung der Museen nach Sammlungsschwerpunkten nicht zum Tragen kommt.<sup>140</sup> Eine solche thematische Unterscheidung ist für viele andere Erkenntnisinteressen zielführend, in der vorliegenden Untersuchung werden Wissen als Ressource und Kommunikation als Prozess jedoch themenunabhängig betrachtet, sodass eine strukturelle Kategorisierung der Museen in diesem Zusammenhang sinnvoller war. Da die Bezeichnung „forschungsorientiertes Museum“ dennoch keine eindeutige Kategorisierung ist, wird im Rahmen dieser Arbeit folgendes Verständnis hinterlegt:

---

<sup>136</sup> Deutscher Museumsbund e.V. 2021a.

<sup>137</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland 2006 S. 20.

<sup>138</sup> Siehe bereits benannte Definition Deutscher Museumsbund e.V. 2021a.

<sup>139</sup> Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass im Jahr 2020 durch den ICOM eine Überarbeitung und Aktualisierung der Museumsdefinition angestoßen wurde. Die Einordnung der hier erarbeiteten Ergebnisse erfolgte auf Basis der alten Definition, da dies erstens zur Zeit der Datenerhebung relevant war und zweitens die neue Variante zum Zeitpunkt des Abschlusses der vorliegenden Arbeit noch nicht vorlag.

<sup>140</sup> Diese Unterscheidung von Museen ist jene, die auch im Alltag bekannt ist (bspw. Naturkundemuseen, Kunstmuseen, Heimatmuseen usw.) und wie sie bspw. auch durch das Institut für Museumsforschung in den jährlichen statistischen Erhebungen genutzt wird. Vgl. bspw. Institut für Museumsforschung – Staatliche Museen zu Berlin 2019, S. 26.

**Forschungsorientierte Museen sind Museen, die der Kernaufgabe „Forschung“ und damit dem Generieren von Wissen eine zentrale Rolle in der Strukturierung ihrer Aktivitäten und Ressourcen zuordnen.<sup>141</sup>**

Diesem Verständnis liegt die Annahme zugrunde, dass Museen, die dem Generieren von Wissen viele Ressourcen widmen, in der Wertschöpfung ebenfalls einen Fokus auf den Einsatz und die Verwendung dieses Wissens legen, sodass das zentrale Phänomen dieser Arbeit, die Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen, für sie ebenfalls relevant sein sollte. Das hier vorgeschlagene Verständnis von forschungsorientierten Museen erweitert den Begriff des „Forschungsmuseums“, der durch die acht Forschungsmuseen der Leibniz-Gemeinschaft geprägt ist. Hier ist die Bezeichnung als „Forschungsmuseum“ von einer kofinanzierten Bund-/Länderträgerschaft abhängig. Diese Rahmenbedingungen treffen zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit eben nur auf acht Museen in Deutschland zu,<sup>142</sup> sodass mit dem Begriff der forschungsorientierten Museen eine Bezeichnung gefunden wurde, die diese acht, sowie andere Museen mit entsprechender struktureller Schwerpunktsetzung einbezieht. Da die Leibniz-Forschungsmuseen ursprünglicher Ausgangspunkt der Betrachtung von forschungsorientierten Museen waren, werden diese acht Museen im Folgenden in ihren wichtigsten Eigenschaften beschrieben.

Als **Leibniz-Forschungsmuseum** sind die bereits erwähnten acht deutsche Museen eingestuft. Die Statusbezeichnung kennzeichnet die Mitgliedschaft von Museen in der Leibniz-Gemeinschaft und ist Voraussetzung für die gemeinsame Förderung von Bund und Ländern. Leibniz-Forschungsmuseen werden als originäre Orte der Wissenschaft und der Wissensvermittlung verstanden. Als „Schaufenster der Forschung“ nutzen sie ihre Ausstellungen, um Forschung und Wissenschaft dem Publikum sichtbar und zugänglich zu machen,<sup>143</sup> denn „[e]in Forschungsmuseum ist eine Forschungseinrichtung auf Basis einer Sammlung mit geschlossenem Ausstellungs-/Museumsteil“.<sup>144</sup> Der Status des Leibniz-Forschungsmuseums kann nur erlangt werden, wenn sich ein Museum durch einen hohen wissenschaftlichen Forschungsanteil mit Bezug zur eigenen Sammlung auszeichnet. Seine Arbeit hat überregionale und gesamtstaatliche Relevanz, woraus sich neben der Finanzierung durch das Land die zusätzlichen Gelder vom Bund rechtfertigen. Über die genannten Merkmale können forschungsorientierte Museen von anderen Museumsarten abgegrenzt werden.<sup>145</sup>

<sup>141</sup> Welche weiteren Kriterien hinterlegt wurden, um in der Stichprobe eine konkrete Auswahl durch In- und Exklusionskriterien treffen zu können, wird im methodischen Teil auf Seite 188 im Abschnitt zu „Auswahl der Stichprobe und sample matching“ beschrieben.

<sup>142</sup> Zu den Leibniz-Forschungsmuseen gehören: Deutsches Bergbau-Museum, Bochum; Deutsches Museum, München; Deutsches Schiffahrtsmuseum, Bremerhaven; Germanisches Nationalmuseum, Nürnberg; Museum für Naturkunde, Berlin; Römisch-Germanisches Zentralmuseum, Mainz; Senckenberg Naturmuseen, Frankfurt a. M., Görlitz und Dresden; Zoologisches Forschungsmuseum Alexander Koenig, Bonn; vgl. auch Leibniz-Gemeinschaft 2015a.

<sup>143</sup> Vgl. Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2012, S. 2–3.

<sup>144</sup> Graf 2009, S. 16.

<sup>145</sup> Vgl. Graf 2009.

Trotz ihres speziellen Profils sind Leibniz-Forschungsmuseen zunächst dem generellen Auftrag aller Museen verpflichtet, der im Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln von materiellen und immateriellen Zeugnissen von Menschen und ihrer Umwelt besteht.<sup>146</sup> Gegenüber anderen Museen haben Leibniz-Forschungsmuseen den Vorteil, dass sie aufgrund verstärkter Forschungskapazitäten ihre Ausstellungsinhalte überwiegend auf die eigenen Forschungsinhalte aufbauen können. Das Forschungsprogramm steht in einer engen und rekursiven Beziehung zur Sammlung des jeweiligen Museums. Zusätzlich zeichnen sich Leibniz-Forschungsmuseen durch die „Themenführerschaft“ in ihrem Fachgebiet<sup>147</sup> aus, so dass Expertisen für weitere Dienstleistungen wie Politik- oder die genannte Gesellschaftsberatung oder ähnlichem besteht. Zudem ist eine Gemeinsamkeit der Leibniz-Forschungsmuseen die Forschung in sogenannten Querschnittsbereichen. Darunter fallen unter anderem die Bildungs- und Besuchendenforschung.<sup>148</sup> Im Sinne des immer wieder geforderten Wissenstransfers spielt in diesem Zusammenhang die Forschung zur Wissenskommunikation in der Organisation eine Rolle: Die internen Prozesse zur Nutzung und Weitergabe von Wissen sind in allen forschungsorientierten Museen die vorausgehende Bedingung für die externe Bereitstellung durch Wissenstransfer, sodass sich aus der praxisorientierten Perspektive hier ein Forschungsbedarf in diesem Querschnittsthema zeigt, sodass im nächsten Schritt genauer auf den Kontext dieser Organisationsform eingegangen wird.

### **2.2.2. Das Organisationsumfeld der Museen: Kontextualisierung zwischen Kultur und Wissenschaft**

Für das Ziel der Einordnung der empirischen Schritte wird im Folgenden der Organisationskontext forschungsorientierter Museen deskriptiv zusammengefasst, um die vorhandenen Erwartungshaltungen von relevanten Stakeholdern für die Wissenskommunikation in und aus forschungsorientierten Museen zu erfassen. DiMaggio und Powell (1983) definieren ein organisationales Feld als „those organizations that, in aggregate constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resources, product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar service or products“.<sup>149</sup> Das folgende Unterkapitel dient dem Ziel, dass der Hintergrund für die empirische Untersuchung in seinen zentralen Merkmalen dargestellt wird. Die folgende Kontextualisierung bildet die Basis für die „Erfahrungen aus der

---

<sup>146</sup> Siehe hierzu auch die Definition von Museen des ICOM: „A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment.“ International Council of Museums 2007. Anmerkung: Seit 2019/2020 ist diese Definition in einem Revisionsprozesse, der allerdings zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht abgeschlossen ist. Vgl. ICOM 2021.

<sup>147</sup> Ein Forschungsmuseum übernimmt „[...] innerhalb Deutschlands die Themenführerschaft in seinem Arbeitsgebiet [...] und ist eine international repräsentative Einrichtung.“ Graf 2009, S. 16.

<sup>148</sup> Vgl. Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2012, S. 4.

<sup>149</sup> DiMaggio und Powell 1983, S. 148, auch verwendet bei Gong und Xiao 2016, S. 5.

Realität“ im Untersuchungskontext und unterstützt damit den aktuellen Wissensstand und die Problemerkennntnis in der Systematik zur kontextualisierten Theoriebildung.<sup>150</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird von „institutionellen Einflussdimensionen aus dem Organisationskontext“ gesprochen, da im Rahmen dieser Arbeit keine tiefgehende systematische Analyse der relevanten Faktoren geleistet werden kann, deren Zusammenfassung zu einer eindeutigen Benennung institutioneller Logiken im Kontext forschungsorientierter Museen führen würde.<sup>151</sup>

Die folgende Darstellung der Einflussdimensionen knüpft an den aktuellen Diskussionsstand in diesem Bereich an. Für das bessere Verständnis der hier getroffenen Konzeptualisierungen wird folgend die Perspektive der „institutionellen Logiken“ in ihren Grundzügen zusammengefasst, bevor die relevanten institutionellen Einflussdimensionen im Kontext forschungsorientierter Museen abgeleitet werden.

Die Perspektive der **institutionellen Logiken**<sup>152</sup> entwickelte sich aus einer Diskussion um den *Neo-Institutionalismus* und den dort formulierten *institutional pressures*.<sup>153</sup>

Im Gegensatz zum Neo-Institutionalismus geht die Perspektive der institutionellen Logiken nicht von einer einseitigen Wenn-Dann-Beziehung von den Einflüssen aus dem Organisationsumfeld auf das Verhalten von Organisationen aus.<sup>154</sup> Stattdessen nimmt diese Perspektive an, dass Logiken existieren, auf die Organisationen sowohl mit konformen wie auch non-konformen Verhalten reagieren können.<sup>155</sup> Institutionelle Logiken entstehen aus unterschiedlichen Dimensionen: „[...] institutional logics are associated with distinct societal sectors, such as family, religion, state, or market“.<sup>156</sup> Sie setzen sich aus drei Elementen zusammen: dem kognitiven Schema, normativen Erwartungen und materialisierten Praktiken.<sup>157</sup> Sie haben damit eine Relevanz für die hier gestellte Frage, wie individuelle Organisationsmitglieder durch hier Verhalten zur Organisationsleistung beitragen.<sup>158</sup>

Institutionelle Logiken werden definiert als „[...] the socially constructed, historical pattern of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality. Institutional logics

<sup>150</sup> Vgl. Darstellung in der Einleitung auf S. 9.

<sup>151</sup> Diese Betrachtung kann jedoch als Forschungsdesiderat betrachtet werden, das nur im Rahmen dieser Arbeit nicht umgesetzt werden kann. Ein solcher Ansatz wird jedoch auch weiterhin in aktuellen Studien verwendet, siehe bspw. Moser et al. 2020.

<sup>152</sup> Vgl. Townley 1997; Thornton et al. 2012; Greenwood et al. 2009.

<sup>153</sup> Dieser Ansatz geht auf DiMaggio und Powell 1983 zurück und findet sich bspw. auch bei Powell und DiMaggio 1991; Alexander 1996, S. 12–13.

<sup>154</sup> Die Reaktion von Organisationen in einer bestimmte Weise wird bspw. bei Oliver 1991 ausgeführt.

<sup>155</sup> Diese Weiterentwicklung geht zurück auf Friedland und Alford 1991, wird diskutiert von Townley 1997 und wird in folgenden Studien unterstützt, siehe bspw. Greenwood et al. 2009 Lounsbury und Boxenbaum 2013.

<sup>156</sup> Vgl. Jones et al. 2013, S. 53 Mit Verweis auf Friedland und Alford 1991.

<sup>157</sup> Vgl. Jones et al. 2013, S. 53 mit Verweis auf Friedland und Alford 1991; Thornton und Ocasio 2008.

<sup>158</sup> Siehe für diesen Zusammenhang erneut die Verbindungen der organisationalen Ebenen nach in der Abbildung 2 auf S. 9.

are both material and symbolic – they provide the formal and informal rules of action, interaction, and interpretation that guide and constrain decision makers in accomplishing the organization’s tasks [...].“<sup>159</sup>

Die Perspektive der institutionellen Logiken ist das Resultat wissenschaftlichen Diskurses um die Zusammenhänge zwischen Organisationen und ihrer Umwelt. Thornton und Ocasio (2008) benennen die Verbindung von Makro- und Mikroebene durch institutionelle Logiken als Stärke dieser Perspektive.<sup>160</sup> Die Perspektive unterstützt den in dieser Arbeit gewählten Ansatz und dient daher als Basis zur Identifikation der institutionellen Einflussdimensionen am Ende dieses Abschnitts.

Die Wirkung von institutionellen Logiken wird unterschiedlich eingeordnet. Zunächst wird argumentiert, dass bei der Betrachtung von institutionellen Logiken zu beachten ist, dass sie das Organisationsumfeld komplementär prägen und dementsprechend nicht voneinander separiert diskutiert werden können.<sup>161</sup> Institutionellen Logiken wirken unter Umständen gemeinsam und sind nicht als einzelne, unabhängige Logik zu beschreiben. Die Literatur nutzt drei Varianten, um das mögliche Verhältnis von Logiken zueinander zu erklären. Erstens, indem eine Logik dominiert: „Among existing logics, one is dominant and guides behaviour.“<sup>162</sup> Zweitens, dass mehrere Logiken miteinander um die Dominanz konkurrieren, sodass das Management auf diese konkurrierenden Logiken reagieren und sich bewusst sein muss darüber, welche es für das eigene Organisationsverhalten forcieren will.<sup>163</sup> Eine dritte Variante ist, dass unterschiedliche Logiken für verschiedene Organisationen unterschiedlich relevant sind, wobei unter anderem geografische Abhängigkeit benannt wird.<sup>164</sup> Smets et al. (2015) kritisieren, dass die übergeordnete Ebene des Organisationsumfeldes in der Lehre der unidirektional wirkenden institutionellen Einflüsse am häufigsten betrachtet wird. Hier wird davon ausgegangen, dass die Einflüsse des Umfeldes für die Organisation entweder ein einheitliches Anforderungsbild prägen oder nicht. Der Perspektive der institutionellen Logiken folgend, entsteht jedoch ein komplexes Gefüge aus Einflussdimensionen, die alle unterschiedlich interagieren und zu unterschiedlichen Reaktionen führen.<sup>165</sup> Diese *conflicting yet complementary logics*<sup>166</sup> werden von Lu et al. (2008) aufgegriffen und in den Kontext von Wissensmanagement gesetzt, sodass in Bezug auf Wissensprozesse angenommen werden kann, dass mehrere relevante Logiken

---

<sup>159</sup> Thornton und Ocasio 1999, S. 804.

<sup>160</sup> „By providing a link between institutions and action, the institutional logics approach provides a bridge between the macro, structural perspectives of Meyer and Rowan (1977) and DiMaggio and Powell (1983) and Zucker’s more micro, process approaches.“ Thornton und Ocasio 2008 S. 100 mit Verweis auf Zucker 1977.

<sup>161</sup> Vgl. Thornton und Ocasio 2008 S. 101.

<sup>162</sup> Goodrick und Reay 2011, S. 376.

<sup>163</sup> Die Auswirkungen von konkurrierenden Werten und Normen und deren Einfluss auf das Handeln und die Organisationskultur von Museen werden bspw. bei Davies et al. 2013 ausführlich diskutiert.

<sup>164</sup> Vgl. Goodrick und Reay 2011, S. 376.

<sup>165</sup> Vgl. Smets et al. 2015a S. 2–4 Valentinov et al. 2015.

<sup>166</sup> Vgl. Smets et al. 2015b; Bullinger et al. 2015, S. 339.

existieren, deren Wirkungen beachtet werden müssen. Lu et al. (2008) beschreiben den Einfluss des Organisationskontextes und der institutionellen Logiken auf das Wissensmanagement und Innovationsprozesse einer Organisation. Ihre Studie benennt im Zusammenhang mit den zu betrachtenden Phänomenen „Wissensmanagement“ drei Aspekte, in denen die institutionellen Logiken des Organisationsumfeldes auf Wissensmanagementprozesse und -ergebnisse wirken: Zum Ersten spielt der Kontext der Organisation eine entscheidende Rolle in Hinblick auf die wahrgenommene Legitimität ihrer Handlungen. Zweitens ist das Wissen selbst kontextabhängig. Wissen wird dabei eine reflektierende Funktion in Bezug auf sein Entstehungsumfeld zugeschrieben: Wissen als Produkt spiegelt wider, welche Normen und Werte in einer Gesellschaft präsent sind.<sup>167</sup> Als drittes sind die Prozesse, die mit dem Wissensmanagement verbunden sind, von den Infrastrukturen der Organisationsumwelt abhängig. In diesem Zusammenhang beeinflussen sie auch, inwiefern die Wissenskommunikation effektiv und effizient ist.<sup>168</sup>

Die Relevanz von institutionellen Einflüssen wurde bereits an unterschiedlichen Stellen auch für kulturelle Organisationen diskutiert. Castañer und Campos (2002) betrachten in ihrer Studie etwa „*the determinants of artistic innovation*“.<sup>169</sup> Dort unterteilen sie wiederum das Organisationsumfeld in Ebenen. Sie diskutieren etwa sozioökonomische Faktoren des geografischen Raumes, in dem die Organisation angesiedelt ist, Finanzierungsstrukturen, die die Verbindung zwischen der Organisation und ihrem Kontext bilden, oder Eigenschaften der Organisation wie ihre Größe und ihr Alter, die Handlungen von Organisationen beeinflussen können.<sup>170</sup> Auch Alexander (1996) untersuchte bereits die „*conflicting pressures in Museums and the display of art*“.<sup>171</sup> Die Studie diskutiert ebenfalls finanzielle Zwänge durch Finanzierungsstrukturen und -zusagen in Konkurrenz zu inhaltlich-normativen und kuratorischen Ansprüchen in der Auswahl und Gestaltung von Museumsausstellungen.<sup>172</sup> In ihrem Sammelwerk nutzen Jones und Thornton (2005)<sup>173</sup> die Perspektive der institutionellen Logiken im Kontext der *cultural industries*.<sup>174</sup> Die drei genannten Beispiele zeigen, dass die Perspektive der institutionellen Logiken in Zusammenhang mit kulturellen Organisationen wie den hier betrachteten forschungsorientierten Museen zielführend für die Erklärung bestimmter Verhaltensweisen erscheint. Hinings (2012) greift außerdem institutionellen Logiken auf und untersucht ihre Wirkung auf unterschiedlichen Organisationsebenen, wobei der Einfluss auf die Organisationskultur einbezogen wird. Dabei wird argumentiert, dass sich die Organisationskultur anhand mehrerer Logiken

---

<sup>167</sup> Die soziale Konstruktion von Wissen, die immer auch vom Kontext abhängig ist, wird auch von Mizruchi und Fein 1999 unter Bezugnahme auf koerzive, normative und mimetische Isomorphismen (DiMaggio und Powell, 1983, folgend) diskutiert.

<sup>168</sup> Lu et al. 2008, S. 366–367, Legitimität wird ausführlich bspw. auch von Suchman 1995 besprochen.

<sup>169</sup> Vgl. Castañer und Campos 2002.

<sup>170</sup> Vgl. Castañer und Campos 2002 S. 30. Diese Perspektive lässt sich noch erweitern: In einer Studie untersucht Rius-Ullde-molins 2016 die Entstehung von hybriden Museen, die sowohl durch öffentliche als auch private Förderlogiken beeinflusst werden.

<sup>171</sup> Vgl. Alexander 1996.

<sup>172</sup> Vgl. Alexander 1996 S. 798.

<sup>173</sup> Jones und Thornton 2005a.

<sup>174</sup> Vgl. Jones und Thornton 2005b S. xi.

entwickelt, woraus folgt, dass es nicht die eine Kultur je Organisation gibt, sondern sich entsprechend der Logiken Subkulturen in einer Organisation entwickeln können.<sup>175</sup>

In Hinsicht auf forschungsorientierte Museen, die in Teilen sowohl als Kultur- und als Wissenschaftsorganisation einzuordnen sind, erscheint es zielführend, mithilfe der Perspektive der institutionellen Logiken die wichtigsten Einflussdimensionen aus dem Umfeld der Museen herauszuarbeiten, um die später folgenden Studienergebnisse in dieser Arbeit vor dem Organisationshintergrund einordnen zu können. Im Folgenden wird entsprechend der Organisationskontext forschungsorientierter Museen in Deutschland in den zwei Perspektiven skizziert: Zuerst die aktuellen Diskussionen, die das Umfeld der Museen als Kultureinrichtung prägen, und dann die wichtigsten Faktoren, die das Umfeld der Museen in der Perspektive einer wissenschaftlichen Einrichtung beeinflussen.

### **2.2.2.1. Der kulturelle Kontext: Museen als Kultureinrichtungen**

Vor allem in ihrer Funktion als sammelnde, bewahrende und vermittelnde Einrichtung tragen die Museen zur Bewahrung von kulturellen Zeugnissen einer Gesellschaft bei<sup>176</sup>, wobei die verbindlichen, grundlegenden Standards der Museumsarbeit aus dem Jahr 2006 vergleichsweise jung sind.<sup>177</sup> Als Einrichtungen mit einem gemeinnützigen Auftrag und dem Ziel, einen gesellschaftlichen Mehrwert zu stiften, sind Museen im Verständnis ihrer Rolle und den damit verbundenen Erwartungen Veränderungen unterworfen. Während Museen in ihrer sehr frühen Anfangszeit als „Wunderkammern“ privater Sammlungen dienten, erhielten sie später durch öffentliche Finanzierungen einen gesellschaftlichen Auftrag, der nach und nach den Selbstzweck des Museums über seine Existenz infrage stellte. In der heutigen Wissensgesellschaft sind Museen Orte des Wissens und des Lernens, die allen Personen einer Gesellschaft offenstehen sollen.<sup>178</sup> „[D]as Wissen explodierte zeitgleich mit der Dingwelt: Im 19. Jahrhundert konnte keine Sammlung und kein Museum mehr beanspruchen, die Welt als Ganzes einzufangen, und im 20. Jahrhundert warf die wachsende Komplexität der Wissenschaften die Frage der Anschaulichkeit ohnehin noch einmal ganz neu auf.“<sup>179</sup> Mit diesem Wandel hat sich auch die Arbeit in den Museen verändert.

---

<sup>175</sup> Vgl. Hinings 2012 S. 99.

<sup>176</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland 2006.

<sup>177</sup> „Die Situation der Museen und ihrer Geschichte vom Zweiten Weltkrieg bis zum Mauerfall verlief in der DDR und der BRD sehr unterschiedlich. In der BRD gab es keine einheitlichen staatlichen Regelungen oder Gesetze für Museen. Erst mit dem Erscheinen der „Ethischen Richtlinien für Museen“ von ICOM und den „Standards für Museen“ 1986 und 2001 vom Deutschen Museumsbund (DMB) und ICOM Deutschland im Jahre 2006 wurden verbindliche Grundlagen für die Arbeit deutscher Museen formuliert.“ Lochmann und Scheeder 2016, S. 73.

<sup>178</sup> Vgl. Graf und Rodekamp 2016b S. 133.

<sup>179</sup> Heesen und Lutz 2005, S. 13.

Die Notwendigkeit von strategischem Management in Museen wird seit mehreren Jahrzehnten in Studien untersucht. Griffin (1988 und 1991)<sup>180</sup> wies bereits darauf hin, dass sich die Anforderungen an das Management von Museen erhöht haben und andere Organisationsstrukturen gebraucht werden, um innovatives Verhalten seitens der Museen zu ermöglichen.<sup>181</sup> In einer weiteren Studie aus 1999 untersuchen Griffin et al. unter anderem die Rolle der Leitungspersonen bezüglich Effektivität als Erfolgsgröße und stellen fest, dass ein Museum nicht erfolgreich sein kann, wenn es an „leadership and governance“ fehlt, wenn Arbeitsbeziehungen unter unklaren Zielen und mangelhafter Kommunikation leiden, wenn es an Teamarbeit und Anerkennung für die Beiträge von Mitarbeitenden mangelt und wenn Ressourcen nicht sorgfältig allokiert werden.<sup>182</sup> Dabei werden zunehmend marktorientierte Denkweisen besprochen, die zusammen mit der Argumentation über Effektivität zeigen, dass auch Museen sich in die Strömung des *New Public Management*<sup>183</sup> (NPM) einfügen, die öffentliche Einrichtungen wie Museen aus einer stärker betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet und eine Reform der Verwaltungsstrukturen fordert. In den „Standards für Museen“ werden die Anforderungen an das interne Museumsmanagement wie folgt zusammengefasst: Neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und kostenbewusster Nutzung von Ressourcen, werden Fähigkeiten im Projektmanagement, in Drittmittelakquise und Personalführung gefordert.<sup>184</sup>

Camarero et al. (2011) ordnen Museen als Organisationen hingegen sogar zwischen den *non-profit* und *for-profit* Sektor ein: „Museums are organizations endowed with their own particular characteristics. Firstly, they may be perceived as non-profit organizations, wherein social objectives prevail (education, conservation, custody, etc.). However, they also may easily be likened to other for-profit organizations, since they also pursue commercial goals, in that they offer visitors an alternative leisure activity, and pursue financial objectives (increased visitor numbers and their own revenue).“<sup>185</sup> Eine solche Perspektive wurde im deutschen Kontext bereits 1997 auf Tagungen diskutiert und beispielsweise von Dauskardt (1997) formuliert. Dabei wird die klassische, der Definition entsprechend non-profit-orientierte und damit gemeinnützige, Ausrichtung des Museums, ergänzt: „[...] daß Museen als solche nicht nach betriebswirtschaftlichen Kategorien beurteilt werden können, heißt [...] nicht, daß Museen nicht in Teilen auch kommerziell arbeiten müssen.“<sup>186</sup> Dabei sei es selbstverständlich, dass jedes Museum im Rahmen seiner Möglichkeiten die eigene Einnahmensituation verbessere. „Es kann zwar nicht Ziel sein, insgesamt Gewinne zu erwirtschaften, aber wirtschaftlich zu handeln im

---

<sup>180</sup> Griffin, D. J. G. 1988; Griffin 1991.

<sup>181</sup> Vgl. Griffin, D. J. G. 1988, S. 12–13.

<sup>182</sup> Vgl. Griffin et al. 1999, S. 46 Siehe zu *leadership in knowledge-intensive organizations* auch bspw. MacGillivray 2018.

<sup>183</sup> In Deutschland auch als „Neues Steuerungsmodell“ benannt, vgl. bspw. Schedler und Proeller 2011; Schröter 2019.

<sup>184</sup> Deutscher Museumsbund e.V gemeinsam mit ICOM-Deutschland 2006.

<sup>185</sup> Camarero et al. 2011, S. 248.

<sup>186</sup> Dauskardt 1997, S. 65 Rechtschreibung wie im Original.

Sinne einer Reduzierung der Unterdeckung müsste schon erwartet werden können. Ich definiere daher das Museum [...] auch als einen kundenorientierten Dienstleistungsbetrieb.“<sup>187</sup>

Ein solches Verständnis stellt die Organisationsressourcen in den Mittelpunkt der Diskussion um Wettbewerbsvorteile und findet sich in unterschiedlichen Studien zu Museen wieder.<sup>188</sup> Frey (1998) untersuchte Wettbewerbsvorteile von weltweit erfolgreichen Museen und betont die damit verbundene Relevanz von Managementaufgaben: „To identify and establish the sustainable competitive advantage is one of the most important tasks of museum management.“<sup>189</sup> Er folgt damit einer ökonomischen Logik, innerhalb derer sich Museen die Frage stellen müssen, worin ihr Wettbewerbsvorteil bestehen kann. Kirchberg (2005) beobachtet in diesem Zusammenhang wahrnehmbare Veränderungen im strategischen Verhalten der deutschen Museen durch ihre Abhängigkeit von geringen öffentlichen Zuschüssen und fasst diese Beobachtung wie folgt zusammen: „Diese [finanzielle] Mangellage produziert einen erhöhten Legitimationsbedarf für öffentliche Zuschüsse und eine verstärkte Suche nach neuen Geldquellen [...]. Museen müssen alle potentiellen Geldgeber [...] vom Gegenteil ihres Images als elitären, gesellschaftlich isolierten ‚Elfenbeinturm‘ überzeugen. Museen werden über ihre zunehmende Abhängigkeit von externen, d.h. nicht mehr staatlichen Geldquellen dazu gezwungen, sich stärker in die Gesellschaft einzubinden. Abhängig von dieser Außenwelt müssen Museen Aufmerksamkeit auf Imagegestaltung, öffentliche Transparenz und Professionalisierung interner Verwaltungsprozesse legen. [...]“<sup>190</sup> Weiter diskutiert Kirchberg (2005) die Angleichung von Museen aneinander durch die starke Nachfrageorientierung<sup>191</sup>, die zu stärker quantitativen Indikatoren in der Museumswelt führen. Die Orientierung am Markt und damit die quantitative, ökonomisch-orientierte Relevanz von Museen, die gegebenenfalls zu mehr Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit führen kann<sup>192</sup>, wird auf der anderen Seite als „kontraproduktiv für die soziale Rolle des Museums (zum Beispiel für die lokale identitätsbildende Funktion) abgelehnt“.<sup>193</sup> In den „Standards für Museen“ des DMB (2006), wird davon gesprochen, dass die wirtschaftliche Führung darauf abzielen soll, dass die „*bereitgestellten Ressourcen optimal und wirtschaftlich einzusetzen*“ und, soweit es die Bestimmung des Museums zulässt, den „*finanziellen Spielraum des Museums zu vergrößern*.“<sup>194</sup> Dabei soll über Marketingaktivitäten die

<sup>187</sup> Dauskardt 1997, S. 65 Rechtschreibung wie im Original. Eine ähnliche Argumentation findet sich auch bei Camarero et al. 2011.

<sup>188</sup> Grüb und Martin 2020. Diese Argumentation folgt dem in Abschnitt 2.1.1 bereits erwähnten *resource-based view*, vgl. Barney 1991.

<sup>189</sup> Frey 1998, S. 120.

<sup>190</sup> Kirchberg 2005, S. 33.

<sup>191</sup> Dieser Prozess wird auch als die „McDonaldisierung“ von Museen diskutiert. Damit wird beschrieben, wie Museen sich in anhand der fünf Faktoren Effizienz, Berechenbarkeit, Vorhersagbarkeit, Kontrolle und postmodernem Symbolismus immer weiter einander angleichen, um den aktuellen Freizeitgewohnheiten zu entsprechen. Vgl. Kirchberg 2005 S. 49–55. Der Begriff der McDonaldisierung wiederum wurde von George Ritzer (1997, 1998, 2000) zur Beschreibung eines makrosoziologischen Megatrends geprägt. Kirchberg 2005 S. 52.

<sup>192</sup> Vgl. Kirchberg 2005 S. 68.

<sup>193</sup> Kirchberg 2005 S. 71. Weiterhin sei hier angemerkt, dass die Ausrichtung am NPM in der Praxis von deutschen Kultureinrichtungen nur als begrenzt angemessen und im Sinne des Bildungsauftrages nicht ausreichend kritisiert wird. Vgl. hierzu bspw. die Argumentationen zu den Auswirkungen der Ökonomisierung von Keuchel 2017.

<sup>194</sup> Deutscher Museumsbund e.V gemeinsam mit ICOM-Deutschland 2006 S. 11.

Nachfrage erhöht werden.<sup>195</sup> Im deutschen Raum wurden und werden die Konzepte der „Besucherorientierung“ besprochen, die die Erhöhung der Besuchszahlen als einen zentralen Faktor für die Erfolgsmessung definieren<sup>196</sup> und damit eine veränderte Abwägung der eigenen Zielsetzungen fordern.

Klein (2002) beispielsweise formuliert, dass die Angebote öffentlicher Kultureinrichtungen sich nicht allein an der Nachfrage ausrichten und auf finanzielle Gewinne ausrichten dürften: „Im Gegenteil, wie bei allen Non-Profit-Organisationen geht es eher um ideelle Ziele und damit ist die inhaltlich-qualitative Zielerreichung entscheidend.“<sup>197</sup> Insbesondere für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen hat die Bindung von Besuchenden gleich zwei wichtige Gründe: Zum einen die Steigerung von Einnahmen, zum anderen dient ein großes Stammpublikum der Legitimierung der eigenen Arbeit.<sup>198</sup> In diese Argumentation fügt sich die Wahrnehmung des Museums als Lern- und Bildungsort<sup>199</sup> ein. 2008 wird vom DMB in den Qualitätskriterien für Bildungs- und Vermittlungsarbeit formuliert, dass „die Gesellschaft und damit die Museen stehen angesichts der politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Veränderungen der letzten Jahre vor neuen Herausforderungen [stehen]. Die gegenwärtige Bildungsdiskussion verstärkt den Druck auf die Museen und betont ihre wichtige Rolle in der Gesellschaft. Im Kanon der klassischen Museumsaufgaben – Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln – erhält die Bildungs- und Vermittlungsarbeit einen immer bedeutenderen Stellenwert. Besucherorientierung ist das erklärte Leitziel der Museumsarbeit geworden.“<sup>200</sup> Ergänzend dazu gewinnt *Audience Development* als Ansatz aus dem anglo-amerikanischen Raum an Bedeutung.<sup>201</sup> Diesem Ansatz folgend werden die Anspruchsgruppen und deren Erwartungshaltung an das Museum zusätzlich in den Fokus der Museumsarbeit gerückt und die Frage, was das Museum eigentlich für wen leisten kann und soll.<sup>202</sup> Museen werden in diesem Zusammenhang als sogenannte *Third Places (Dritte Orte)* verstanden.<sup>203</sup> In dieser Rolle sollen sie informelle Plätze für alle Teile der Gesellschaft sein, die außerhalb von privaten und beruflichen Räumen genutzt werden können.<sup>204</sup>

Die hier skizzierte Diskussion um die Funktion, Arbeitsweise, das Selbstverständnis und den Wert von Museen im Rahmen aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen hält an. So wird bspw.

---

<sup>195</sup> Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM-Deutschland 2006 S. 12.

<sup>196</sup> Vgl. „Dieser Paradigmenwechsel der Besucherorientierung führte zu verschiedenen Vermittlungskonzepten: Das besucherorientierte Museum fungierte seit den 1970er Jahren zunächst vor allem als Ort der Anschauung, als Lernort, der den Schulunterricht idealerweise ergänzen sollte. In der deutlich gewachsenen und durch den Fall der Mauer auch veränderten Museumslandschaft der 1990er Jahre wurde das „Erlebnismuseum“ zu einer Zauberformel, die nicht unumstritten war. Betriebswirtschaftliche Aspekte gewannen an Bedeutung, die Museen gerieten unter einen Ökonomisierungsdruck, Besucherzahlen wurden zu einem Maßstab des Erfolges.“ Noschka-Roos 2016, S. 61.

<sup>197</sup> Vgl. Klein 2002a, 24–25.

<sup>198</sup> Klein 2002b, S. 16.

<sup>199</sup> Vgl. bspw. Noschka-Roos 2016.

<sup>200</sup> Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. 2008 mit Verweis auf Graf 2000.

<sup>201</sup> Vgl. bspw. Klein 2011a S. 11 und ab S. 124.

<sup>202</sup> Vgl. hierzu bspw. Kotler und Kotler 2000 sowie ausführlich bspw. Black 2012.

<sup>203</sup> Der Begriff geht ursprünglich auf Oldenburg und Brissett 1982 zurück, hat sich aber im Museumskontext durchgesetzt.

<sup>204</sup> Vgl. die Diskussionen in der Museumspraxis, bspw. bei Golden 2012.

in dem 2022 erschienenen Sammelband von Mohr und Modarressi-Tehrani<sup>205</sup> an mehreren Stellen die Frage nach zukunftsfähigen Museen diskutiert.

Im Rahmen dieser Arbeit steht die Funktion von Museen als „Orte des Wissens“<sup>206</sup> im Mittelpunkt. In der aktuellen Entwicklung von Museen sowie deren Rolle in der Gesellschaft wird ihnen neben der Genese von Wissen durch Forschung und dessen Weitergabe eine weitere Dimension in der Wissensvermittlung zugesprochen: Sie stellen nicht mehr nur Faktenwissen, das heißt Forschungsergebnisse, dar, sondern sie sind angehalten, das Verständnis für die Forschung selbst zu fördern, indem sie den Forschungsprozess und damit Prozesswissen zugänglich machen.<sup>207</sup> Auch international wird die veränderte Rolle des Museums im Wissensvermittlungsprozess seit längerem diskutiert: „Museums have by tradition upheld an information-driven way of knowing that is accredited by established standards of proof and reliability. To allow for and even to encourage alternative ways of interpreting and experiencing collections represents a challenge not only to museums’ power and authority over the object and its display but also to the very basis and credibility of the knowledge that museums presume to possess.“<sup>208</sup> Zusammengefasst wird diese Veränderung auch beschrieben als „[...] a paradigm shift in museum from knowledge to knowledges, from science to narrative.“<sup>209</sup>

In Museen wird Wissensvermittlung nicht mehr allein auf das Darstellen von Faktenwissen begrenzt. Stattdessen stellt sich die Frage, wie Menschen lernen, sodass lerntheoretische und kommunikationswissenschaftliche Konzepte beachtet werden, denen zufolge Wissen als soziales Konstrukt einer Person unter Einfluss ihrer Interessen und Werte besteht.<sup>210</sup> Diese Veränderung im Verständnis, wie Wissen entsteht und existiert, hat grundlegende Implikationen für das Verständnis darüber, was Museen sind und was sie tun.<sup>211</sup> Umso wichtiger erscheint es, dass der Wissensbegriff innerhalb der forschungsorientierten Museen an Schärfe gewinnt und damit Wissensprozesse der Museen in einem stärkeren Maße nutzenstiftend und damit wertschöpfend gesteuert werden können.

---

<sup>205</sup> Vgl. Mohr und Modarressi-Tehrani 2022.

<sup>206</sup> Vgl. Black 2012, S. 28; Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2012, S. 2; Graf et al. 2016.

<sup>207</sup> Vgl. Graf et al. 2016.

<sup>208</sup> Roberts 1997, S. 8.

<sup>209</sup> Roberts 1997, S. 3.

<sup>210</sup> Roberts 1997, S. 2. Vgl. auch die Ausführungen zum Konstruktivismus in Kapitel 2.4.3 zu Wissen als Inhalt von Kommunikation. In einer Studie von Hampp und Schwan (2014) zeigte sich für den deutschen Kontext, dass das „authentische Objekt“ an Relevanz verliert und nur etwa von der Hälfte der befragten Personen als wichtig erachtet wurde. Insgesamt zeigte sich, dass ein authentisches Erleben zwar als wichtig benannt wird, dass dies aber ebenfalls in einer konstruktivistischen Weise erzeugt werden kann und nicht zwingend inhärent mit der Betrachtung des Objektes einhergeht. Vgl. Hampp und Schwan 2014, S. 365.

<sup>211</sup> Vgl. Roberts 1997, S. 3.

### **2.2.2.2. *Der wissenschaftliche Kontext: Museen als Wissenschaftseinrichtungen***

Die zuvor beschriebene Bedeutung von Wissen für Museen leitet nun dazu über, die Betrachtung auf die Kernfunktion des Forschens zu legen, die als Tätigkeit intern für die Wissensgenese sorgt und damit die Grundlage stellt, um Wissen vermitteln zu können.

In ihrer forschenden Funktion agieren forschungsorientierte Museen in einem Umfeld, das durch weitere Forschungsrichtungen im jeweiligen Fachgebiet geprägt wird. Museen werden als „eigenständige Orte der Forschung“ betrachtet und sind unter anderem über unterschiedliche Fördermöglichkeiten wie beispielsweise die der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)<sup>212</sup>, des BMBF<sup>213</sup> oder der Volkswagenstiftung<sup>214</sup> in die Forschungslandschaft eingebunden. Für die Forschung in Museen gilt, dass interdisziplinäre und vernetzende Kooperationen durch Forschung gefördert wird.<sup>215</sup>

Die Allianz der Wissenschaftsorganisationen geht in einer gemeinsamen Erklärung (2013) auf die wissenschaftliche Informationsweitergabe ein und positioniert sich dazu unter dem Gesichtspunkt des digitalen Wandels. Die „Schwerpunktinitiative Digitale Information“ fördert digitale Forschungsinfrastrukturen für den offenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen, denn „Wissenschaft braucht einen freien, unbeschränkten und schnellen Austausch von Informationen“.<sup>216</sup>

Auch in diesen Strukturen haben sich die Anforderungen verändert. Vor dem Hintergrund der sich wandelnden Gesellschaft hat der Wissenschaftsrat in Deutschland ein Positionspapier veröffentlicht, das sich explizit mit dem Gegenstand des Wissens- und Technologietransfers in der Wissenschaftsgesellschaft befasst.<sup>217</sup> In diesem wird unter anderem hervorgehoben, dass die Entwicklung und Implementierung von Strategien für den Transfer aus den wissenschaftlichen Einrichtungen eine zentrale „Governance-Aufgabe“<sup>218</sup> in den entsprechenden Organisationen sind. Dies zeigt zum einen deutlich das politische Interesse an professionalisierten Transferaktivitäten wie zugleich die anzustrebende Verankerung solcher auf der Ebene des Managements in den Häusern. Die vom Wissenschaftsrat thematisierte „Leistungsdimension Transfer“<sup>219</sup> geht dabei über den bisher häufig assoziierten Technologietransfer hinaus und umschließt zusätzlich die „dialogische Vermittlung und Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik“<sup>220</sup> – sprich die Kommunikation von

<sup>212</sup> Vgl. Biener und Nießen 2016, S. 49.

<sup>213</sup> Vgl. BMBF-Internetredaktion 2016: Das Bildungsministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert die acht Leibniz-Forschungsmuseen über die Bundesanteile sowie an anderer Stelle über Projektförderungen.

<sup>214</sup> Vgl. Wessler 2016.

<sup>215</sup> Vgl. Wessler 2016; Biener und Nießen 2016.

<sup>216</sup> Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2013, S. 1.

<sup>217</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016.

<sup>218</sup> Wissenschaftsrat 2016, S. 6.

<sup>219</sup> Wissenschaftsrat 2016, S. 7.

<sup>220</sup> Wissenschaftsrat 2016, S. 7 mit Bezug auf Wissenschaftsrat 2013, S. 26.

Wissen – und formuliert damit ähnliche Anforderungen wie die der Besuchendenorientierung im kulturellen Kontext.

Damit hat sich hier ebenfalls das akademische Selbstverständnis in Bezug auf die Kommunikationsaktivitäten – auch von Museen als forschende Einrichtungen – verschoben. Bisher wurde vom Museumspublikum wie auch vom fachfremden Publikum des Wissenschaftsbetriebs erwartet, dass es zuerst sich selbst in Sprache und Argumentationen einarbeite, „[...] bevor kritische Auseinandersetzungen, verständnisvolle Aneignungen und Nutzungen der jeweiligen Inhalte einsetzen können“.<sup>221</sup>

Der Transferbegriff des Wissenschaftsrates umfasst hingegen mehr als die Bereitstellung von Wissen, dass dann nur durch andere genutzt werden kann, wenn diese Personen den dafür notwendigen Hintergrund mitbringen. Stattdessen betont das Verständnis die *Kommunikation* von Wissen, das heißt den Ansatz, „dass ein einfaches lineares Modell von Transfer im Sinne einer Übertragung von bereits erarbeitetem explizitem und dokumentiertem Wissen in andere gesellschaftliche Bereiche in den meisten Fällen unrealistisch ist und zu kurz greift“<sup>222</sup> und damit eine bidirektionale Ausrichtung sowie ein Austausch sinnvoller erscheinen.

Besonders deutlich werden Relevanz und Wirkungen der zwei Perspektiven aus wissenschaftlichem und kulturellem Kontext von forschungsorientierten Museen am Beispiel der Leibniz-Forschungsmuseen, bei denen die wissenschaftliche Ausrichtung die Grundlage für ihre Finanzierung als Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft über Bund und Länder ist. Diese acht Museen bilden den Ausgangspunkt der späteren Untersuchungen, sodass anhand ihres Beispiels die kontextuellen Faktoren hier detailliert aufgezeigt werden.

Die Leibniz-Gemeinschaft ist eine der fünf großen deutschen Forschungsgemeinschaften,<sup>223</sup> wobei die Leibniz-Institute „selbstständige, außeruniversitäre Einrichtungen der Forschung und der wissenschaftlichen Infrastruktur [...] von überregionaler Bedeutung und gesamtstaatlichem wissenschaftspolitischen Interesse sind.“<sup>224</sup> Als Zusammenschluss von wissenschaftsbasierten Einrichtungen definiert sie den adäquaten Einsatz von Wissen als ein Ziel ihrer Arbeit: Sie nutzt den Wissenstransfer<sup>225</sup> zum Austausch mit der Gesellschaft, indem forschungsbasiertes Wissen der Gesellschaft als Dienstleistung zur Verfügung gestellt wird. Umgekehrt werden Anregungen aus der Gesellschaft aufgenommen, die die Forschungen der Gemeinschaft bereichern.<sup>226</sup>

---

<sup>221</sup> Treinen 1997, S. 44.

<sup>222</sup> Wissenschaftsrat 2016, S. 11 .

<sup>223</sup> Die anderen Forschungsgemeinschaften sind die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), die Fraunhofer Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft und die Max-Planck-Gesellschaft. BMBF-Internetredaktion 2015.

<sup>224</sup> BMBF Referat 423 2014, S. 9.

<sup>225</sup> Anhand dieses Verständnisses des „Austauschs“ im Rahmen des Transfers wird die inkonsistente Verwendung von Begriffen in der Literatur und Praxis deutlich. Da für die relevanten Untersuchungsobjekte ein bidirektionaler Prozess angenommen wird, wird im Dissertationsvorhaben ebenfalls von einem Kommunikationsprozess gesprochen.

<sup>226</sup> Vgl. Leibniz-Gemeinschaft 2015c.

Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft unterstehen mit ihren Forschungs- und Transferzielen einem Wettbewerb und müssen sich gegenüber einer Vielzahl von Konkurrenten durchsetzen. „Sie stellen sich dem Wettbewerb untereinander (Leibniz-Wettbewerb), mit anderen Forschungseinrichtungen und den Universitäten (DFG), und sie stehen im weltweiten Wettbewerb um die besten und nachhaltigsten Beiträge zur Lösung globaler Probleme.“<sup>227</sup> Dieser Wettbewerb wird durch die Leibniz-Gemeinschaft gefördert und dient der Qualitätssicherung der Forschungsleistungen.<sup>228</sup> Zusätzlich wird der Status als Leibniz-Einrichtung spätestens alle sieben Jahre evaluiert und geprüft, ob die „Voraussetzungen der gemeinsamen Förderung eines Leibniz-Instituts (überregionale Bedeutung und gesamtstaatliches wissenschaftspolitisches Interesse)“ weiterhin vorliegen.<sup>229</sup> In den Evaluierungskriterien wird der Transfer in Form von „Anwendungen neuer Erkenntnisse“, „Beratungen auf der Grundlage neuer Erkenntnisse“ und „Kommunikation neuer Erkenntnisse“ (etwa durch Ausstellungen) als ein wichtiges Kriterium benannt.<sup>230</sup>

Ihre Mitgliedseinrichtungen legitimieren die jeweils eigenen Forschungsaktivitäten folglich auch über die erfolgreiche Kommunikation von Wissen an Zielgruppen in der Gesellschaft.<sup>231</sup> Diese Bereitstellung von Wissen erfordert die interne und externe Kommunikation von Wissen. Wissenskommunikation auf unterschiedlichen Ebenen, innerhalb der Organisation und aus dieser heraus, stellt somit ein Kernelement der Handlungen aller Leibniz-Mitglieder dar. Wissenskommunikation tritt zum einen als Phänomen auf der Ebene der gesamten Organisation (Makroebene) und zum anderen auf interner, individueller Ebene der Organisationsangehörigen (Mikroebene) auf.<sup>232</sup> Die acht Leibniz-Forschungsmuseen unterliegen wie alle zugehörigen Institute den Anforderungen der Leibniz-Gemeinschaft als eingetragendem Verein, der ausschließlich zu gemeinnützigen Zwecken arbeitet und Wissenschaft und Forschung fördert.<sup>233</sup> Unter dieser Prämisse stehen Leibniz-Forschungsmuseen im genannten Wettbewerb nicht nur innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft<sup>234</sup>, sondern auch in Konkurrenz zu anderen kulturellen Einrichtungen und Freizeitangeboten weit über die eigene Region hinaus.<sup>235</sup> Der bereits erwähnte Druck der Legitimation gilt für Leibniz-Forschungsmuseen wie für alle Leibniz-Institute:

<sup>227</sup> Leibniz-Gemeinschaft 2012, S. 9.

<sup>228</sup> Vgl. Leibniz-Gemeinschaft 2012, S. 4.

<sup>229</sup> Leibniz-Gemeinschaft 2021.

<sup>230</sup> Heil 2018, S. 2.

<sup>231</sup> „Wissen“ wurde bereits in den Leibniz-Forschungsmuseen in unterschiedlichen Projekten thematisiert. Etwa das Projekt Verwertung Geist (2001–2013) beschäftigte sich damit, wie Verwertung aus den geistes- und sozialwissenschaftlichen Instituten der Leibniz-Gemeinschaft erfolgen kann. Dabei zeigt sich, dass die Forschungsmuseen noch einmal in besonderen Strukturen arbeiten, sodass sich ein Sub-Projekt vom Hauptprojekt abspaltete, um dies zu untersuchen. Das Wissen, was hier als transferierbar erkannt wurde, wurde durch verschiedene Wissensarten beschrieben: Forschungsergebnisse, Theorien, Methoden, Verfahren usw. Deutsches Schifffahrtsmuseum, Göttingen & Köller GmbH 2013 S. 13. Auch hier zeigt sich bereits die Unterscheidung in faktenbasiertes Wissen (Forschungsergebnisse) und zusammenhangsbezogenes/prozessbasiertes Wissen (Methoden und Verfahren). Beide Wissensdimensionen sind essentiell für die Handhabung von Wissen in den Leibniz-Forschungsmuseen. Sie sind jedoch nicht ausreichend, um in Hinsicht auf wertschöpfendes Management die Wissensressourcen zu planen und zu steuern.

<sup>232</sup> Eine solche Betrachtung mehrerer Ebenen einer Organisation wurde durch Coleman geprägt. Vgl. Coleman 1988; vgl. u.a. Foss et al. 2010; Argote et al. 2003b, S. 573; Peng und Luo 2000.

<sup>233</sup> Vgl. Leibniz-Gemeinschaft 2015b.

<sup>234</sup> Vgl. Leibniz-Gemeinschaft 2012, S. 4; 9.

<sup>235</sup> Vgl. Wegner 2010, S. 98; Günter 2009, S. 11.

Sie müssen den Einsatz öffentlicher Gelder und damit ihre Existenzberechtigung durch ihre Handlungen, auch im Vergleich zu anderen Einrichtungen, begründen. In ihrer ambivalenten Rolle als außeruniversitäre Forschungseinrichtung und Museum stehen Leibniz-Forschungsmuseen unter dem Einfluss von Faktoren aus ihrer Umwelt, wie etwa politischen Erwartungshaltungen, knappen Budgets der öffentlichen Haushalte oder veränderten gesellschaftlichen Nutzungsgewohnheiten.

### 2.2.2.3. *Einflussdimensionen im Organisationskontext forschungsorientierter Museen*

Es kann zusammengefasst werden, dass drei Hintergründe die Einflussdimensionen aus dem Organisationskontext forschungsorientierte Museen prägen:

- 1) Die immer noch wirkenden Veränderungen des öffentlichen Sektors unter den Prämissen des NPM, das auch für Non-Profit-Organisationen eine stärker betriebswirtschaftliche Ausrichtung mit sich bringt.<sup>236</sup>
- 2) Die veränderten Anforderungen an Kultureinrichtungen, die auch als Lern- und Bildungsorte zu verstehen sind und gleichzeitig um Aufmerksamkeit und Zeit mit anderen Freizeitangeboten als physischer Ort und als digitales Angebot konkurrieren.
- 3) Die Erwartungen an wissenschaftliche Leistungen, die mit der Vernetzung des Museums in Kooperationen und dem Transfer von gesellschaftlich relevanten Ergebnissen an Stakeholder einhergeht.

Angelehnt an die Perspektive der institutionellen Logiken lassen sich daraus Dimensionen ableiten, die im Sinne der kontextualisierten Theoriebildung in der vorliegenden Untersuchung beachtet werden.

Für die forschungsorientierten Museen werden drei Dimensionen festgehalten, die gemeinsam im Organisationskontext wirken:

- 1) Es werden gewünschte Verhaltensweisen forschungsorientierter Museen beschrieben, die etwa von der politischen und der gesellschaftlichen Perspektive befördert, dann allerdings explizit durch politisch zentrale Stakeholder formuliert werden. Diese Erwartungen können als eine *politisch-gesellschaftlich orientierte Dimension* zusammengefasst werden.
- 2) Als zweites besteht eine *marktorientierte Dimension*, in der die forschungsorientierten Museen in ihren Entscheidungen durch das Verhalten anderer Organisationen in ihrem

---

<sup>236</sup> Die Auswirkungen der ökonomischen Tendenzen werden bspw. bei Conen 2014, insbesondere S. 41–43, diskutiert.

Umfeld beeinflusst werden. Durch ihr Verhalten und ihre Leistungen prägen forschungsorientierte Museen den Wettbewerb untereinander, unter anderem dadurch, dass die Leistungen eines Museums Einfluss auf den Maßstab nehmen, an dem sich dann auch andere Museen messen lassen.<sup>237</sup> Gleiches gilt für die Angebote anderer Forschungs- und Kultureinrichtungen, die gegebenenfalls Maßstäbe setzen, mit denen forschungsorientierte Museen wiederum konkurrieren müssen. Diese Dimension wirkt vorrangig auf einzelne Aktivitätsbereiche der Museen, wie etwa im Vergleich des Fortschritts der Digitalisierung, Vernetzung in der Forschung und Drittmittelakquise. Die politisch-gesellschaftliche wie auch die marktorientierte Dimension lassen sich auf Basis der klassischen Treiber nach Friedland und Alford (1991), nämlich Staat und Markt, fundieren.<sup>238</sup>

- 3) Die Professionalisierung des Managements, des organisationalen Kommunikationsverhaltens sowie die generelle Anforderung zum Wissenstransfer werden unter der *normativ-wertorientierte Dimension* zusammengefasst, die sich ebenfalls durch wissenschaftsorientierte Argumente sowie die Wahrnehmung der Museen als Lern- und Bildungsort, aber auch durch Forderungen des NPM nach mehr Wirtschaftlichkeit, prägt. Eine solche Dimension lässt sich über die Erwartung zur Professionalisierung und den Berufsethos der jeweiligen involvierten Fachgruppen fundieren, wie sie bei Thornton und Ocasio (1999) als zentrale Treiber für institutionelle Logiken benannt werden.<sup>239</sup> Forderungen nach mehr Wirtschaftlichkeit finden sich auch bei Friedland und Alford (1991) wieder, die Kapitalismus als einen Treiber im Organisationsumfeld benennen, der auf Entscheidungen wirkt.<sup>240</sup>

Für forschungsorientierte Museen kann festgehalten werden, dass sie sich in einem komplexen Umfeld befinden, das sich durch nationale, aber auch durch internationale Akteure prägt. National sind sie in den Kultur- und in den Wissenschaftssektor eingebunden, sodass die Standards des DMB und der ICOM-Vertretung in Deutschland sowie das Handeln anderer nationaler Museen für sie einerseits relevant sind. Andererseits nehmen die Standards und Positionen des Wissenschaftsrates, des BMBF und der jeweiligen Fachdisziplinen Einfluss. Darüber hinaus stehen sie auch international im Vergleich mit anderen Museen mit ähnlichen Sammlungsschwerpunkten und, je nach Fachdisziplin, sind ebenfalls internationale wissenschaftliche Fachcommunitys relevante Akteure.

Anknüpfend an die Perspektive der institutionellen Logiken kann festgehalten werden, dass die politisch-gesellschaftlich orientierte, die normativ-wertorientierte und die marktorientierte

---

<sup>237</sup> Vgl. Gong und Xiao 2016, S. 5–6.

<sup>238</sup> Vgl. Friedland und Alford 1991.

<sup>239</sup> Vgl. Thornton und Ocasio 1999.

<sup>240</sup> Weiter werden noch die Treiber Familie und Religion benannt, die im Rahmen dieser Arbeit aber keine Anwendung finden.

---

Einflussdimension aus dem Organisationsumfeld komplex zusammenwirken und das Management, damit verbundene Strukturen und Entscheidungen forschungsorientierter Museen beeinflussen. Die politisch-gesellschaftliche Einflussdimension nimmt dabei eine besondere Rolle ein<sup>241</sup>, da diese vor allem die Erwartungen beschreibt, die ein legitimes Verhalten forschungsorientierter Museen definiert. Die Erfüllung einer solchen Erwartungshaltung hat Einfluss auf die finanziellen Ressourcen der Museen, wodurch eine besondere Relevanz dieser Dimension angenommen werden kann. Für das theoriebildende Modell führt dies zu folgender Annahme:

**Das Organisationsumfeld wirkt auf das Verhalten der forschungsorientierten Museen über unterschiedliche institutionelle Dimensionen, die aus Erwartungen und Forderungen in politisch-gesellschaftlich-orientierter, normativ-wertorientierter und marktorientierter Perspektive entstehen.<sup>242</sup>**

Zugleich kann unter Berücksichtigung der marktorientierten Logiken folgende Annahme ergänzt werden, die die rekursive Beziehung zwischen Organisationen und ihrem Umfeld aufgreifen:

**Die Wertschöpfung, die durch forschungsorientierte Museen entsteht, sowie das Verhalten der Museen prägen indirekt auch die Erwartungshaltungen im Organisationsumfeld, die dann wiederum in Form von institutionellen Einflussdimensionen auf die Museen wirken.<sup>243</sup>**

---

<sup>241</sup> Das Zusammenwirken und institutionelle Komplexität werden bspw. bei Bullinger et al. 2015 ausführlicher diskutiert.

<sup>242</sup> In der Modellvariante 1 auf S. 87 als Verbindung mit der Nummer 1 gekennzeichnet.

<sup>243</sup> In der Modellvariante 1 auf S. 87 mit der Nummer 9b gekennzeichnet.

### 2.3. Wertschöpfung forschungsorientierter Museen

Vor dem Hintergrund des Organisationsumfeldes eröffnet sich nun die Frage, wie genau forschungsorientierte Museen wertschöpfen können. Aus der Beschreibung des Organisationsumfeldes wird deutlich, dass Wissensvermittlung – zunächst unabhängig in welcher Form – eines der zentralen Angebote ist, die das Museum an die Gesellschaft machen kann.<sup>244</sup> Der folgende Abschnitt schafft zunächst einen grundlegenden Überblick über solche Wertdimensionen von Museen, die organisationsextern wertschöpfend wirken bevor es darum geht, wie Museen intern ihre Prozesse steuern können, um wertschöpfend – mit dem Fokus auf die Ressource Wissen – zu arbeiten. Wertschöpfung in und durch Museen bedarf dabei einer zusätzlichen Schärfung: Das ursprüngliche Verständnis von Wertschöpfung aus der BWL bezieht sich zunächst auf eine kostenorientierte Argumentation. Wertschöpfung wird in diesem Zusammenhang als das positive (finanzielle) Ergebnis definiert, das als Differenz zwischen dem investierten Input und dem erzielten Output einer Organisation entstehen soll.<sup>245</sup> Die gemeinnützig ausgerichteten Organisationen, zu denen die forschungsorientierten Museen gehören, geben dabei entsprechend nicht-gewinnorientierte Wertschöpfungsprozesse vor.<sup>246</sup>

Wert im Sinne der Non-Profit-Ausrichtung der forschungsorientierten Museen bemisst sich nicht an quantitativem, finanziell maximiertem Gewinn, sondern vorrangig an qualitativen Werten.<sup>247</sup> Folglich sind finanzielle Gewinne nicht die adäquate Größe für die primäre Zielsetzung und Messung des Erfolgs von forschungsorientierten Museen, sodass diese entsprechend andere Strategien verfolgen, auch, wenn im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, dass eine gewisse ökonomische und unternehmerische Denkweise auch für Museen Relevanz erhalten hat.<sup>248</sup> Dennoch sind ihre Strategien primär an Non-Profit-Zielen auszurichten.

Während Strategie grundsätzlich wie folgt verstanden werden kann: „Strategy describes how an organization intends to create sustained value for its shareholders“, gilt für Museen die spezielle Ausrichtung, dass „the strategies of public-sector and non-profit organizations are designed to create sustainable value for their stakeholders and constituents“.<sup>249</sup> Die Stakeholder, sprich Bezugsgruppen eines Museums, sind aufgrund ihrer Funktion als Einrichtung für die Öffentlichkeit<sup>250</sup> vielfältig, sodass sich daraus eine Vielfalt von Wertdimensionen und die Notwendigkeit strategischen Handelns ergibt.<sup>251</sup> Grüb und Martin (2020) formulieren, dass „to

<sup>244</sup> Vgl. zur Bedeutung der Wissensvermittlung in Museen auch ausführlich bspw. Daniel Tyradellis 2014, S. 117–133.

<sup>245</sup> Vgl. bspw. Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 354–355.

<sup>246</sup> Die non-profit-orientierte Zielsetzung entspricht dem Museumsauftrag, wie er in Kapitel 2.2.1 dargestellt wurde. In der Museumspraxis wurden bereits neue Konzeptualisierungen für Geschäfts- und Governance-Modelle angestoßen, siehe bspw. Cogliandro Beyens et al. 2013.

<sup>247</sup> Vgl. Klein 2002a, S. 24–25.

<sup>248</sup> Konrad 2022; Klein 2022.

<sup>249</sup> Kaplan und Norton 2004, 29;55.

<sup>250</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund e.V. 2021a.

<sup>251</sup> Zur wachsenden Zahl von Stakeholdern vgl. bspw. Klein 2022. Die Frage nach Wert durch Museen wird international diskutiert. Vorangehend ist hier der „Bilbao-Effekt“ zu nennen, der die Rolle des Guggenheim-Museums als Standortfaktor be-

generate any value, museums have to reflect on the value they want to create. They have to adjust their strategy and management to this value in order to achieve their aims“.<sup>252</sup> Die Vielzahl an Stakeholdern und die strategische Ausrichtung an ihnen führt dazu, dass von Museen unterschiedliche, teils gegensätzliche Werte erwartet werden. Ein möglichst gutes Verständnis dieser erwarteten Werte einzelner Bezugsgruppen hilft Museen dabei, eben solchen Erwartungshaltungen gerecht werden zu können und legitimiert zu handeln.<sup>253</sup> Quinn und Rohrbaugh (1981) fanden heraus, dass besonders die Organisationen erfolgreich sind, die es schaffen, die unterschiedlichen Erwartungen gleichzeitig zu bedienen, in dem sie strategisch auf die einzelnen Perspektiven und Kriterien reagieren.<sup>254</sup>

Die Literaturrecherche<sup>255</sup> zum Wert von und durch Museen zeigt eine Vielzahl von Konzeptualisierungen und Studien<sup>256</sup>, die versuchen, dieses komplexe und quantitativ schwer zu messende Konzept sowohl im Allgemeinen als auch in bestimmten nationalen Kontexten zu fassen.<sup>257</sup> Es zeichnet sich die eine dominante Konzeptualisierung ab,<sup>258</sup> sodass im Folgenden die wichtigsten Varianten kurz vorgestellt und die daraus zentralen Erkenntnisse für die Konzeptualisierung von Wertschöpfung durch Wissenskommunikation im Rahmen dieser Arbeit festgehalten werden.

### 2.3.1. Übergeordnete Wertschöpfungsdimensionen: Impact und Outcome von Museen

Eine Forderung, häufig seitens politischer Träger genannt, ist, dass Museen einen *impact* leisten sollen.<sup>259</sup> Mit der international zunehmenden Forderung nach *impact*, stieg die Forschung dazu, wie genau *impact* zu definieren ist und wie *impact* erreicht werden kann.<sup>260</sup> In Bezug zu Wissenschaftsergebnissen wurde 2017 folgendes Allgemeinverständnis von *impact* festgehalten: „In everyday usage, impact is defined as the action of one object coming forcibly into

---

schreibe, vgl. Plaza und Haarich 2015. Weitere Untersuchungen zu Effekten in nationalen Kontexten bzw. organisationspezifischen Untersuchungen finden sich bspw. bei Baudelle 2015; Hamp 2006; Krauss 2015; Lazzarotti und Capone 2015; Polo 2015; Selwood 2015; Simpson 2017.

<sup>252</sup> Grüb und Martin 2020, S. 342.

<sup>253</sup> Vgl. Davies et al. 2013, S. 345.

<sup>254</sup> Vgl. Davies et al. 2013, S. 347 mit Verweis auf Quinn und Rohrbaugh 1981, die auf dieser Basis den *Competing Value Framework* (CVF) entwickelten. Dieser Ansatz wird auch in aktuellen Studien wie bei Rowson Love et al. 2021 verwendet.

<sup>255</sup> Auch wenn die „*systematic literature review*“ wie bei bspw. Easterby-Smith et al. 2015, S. 15 beschrieben nicht Forschungsziel dieser Arbeit war, so wurde für diesen Abschnitt systematisch nach dem Schlagwort „value“ in folgenden museumsspezifischen Fachzeitschriften bis Mitte 2020 gesucht: *Cultural Trends*, *Journal of Cultural Economics*, *Museum Management and Curatorship*, *Curator: The Museum Journal*, *International Journal of Cultural Policy*. Ergänzend wurde die Konzeption durch Recherchen in Non-Profit bezogenen Titeln ergänzt sowie durch Erkenntnisse aus nationalen Sammelbänden erweitert. Es erfolgte eine Selektion der Artikel nach direkter Relevanz, da hier keine vollumfängliche Literaturdarstellung geleistet werden kann. Dieses Vorgehen wird in den Limitationen und Implikationen in Kapitel 5 vertieft diskutiert. Die Auswahl wurde mit einer Überarbeitung im Jahr 2023 aktualisiert.

<sup>256</sup> Bspw. Grüb und Martin 2020 S. 342 und Armbrrecht 2014 S. 256 haben einen Überblick der Konzeptualisierungen zusammengestellt.

<sup>257</sup> Siehe hierzu bspw. die Studien von Grüb und Martin 2020; Davies et al. 2013; Scott 2009; Bunting 2008; Armbrrecht 2014; Kaszynska 2015; Throsby 2001.

<sup>258</sup> Vgl. Angelini und Castellani 2019, S. 174.

<sup>259</sup> Vgl. MacIntosh et al. 2017.

<sup>260</sup> Vgl. Belfiore 2016, S. 207; Falk und Koster 2007

contact with another. Fortunately, there may be limited evidence of peer-reviewed research outputs coming ‚forcibly‘ into contact with policy and practice.“<sup>261</sup> Der deutsche Wissenschaftsrat (2016) versteht *impact* als „[...] die Veränderung der Gesellschaft“.<sup>262</sup> Diese Ausrichtung auf *impact* als Zielgröße wird als ein verändertes Paradigma für Museen bezeichnet, die zuvor als öffentliche Güter verstanden wurden und damit legitimiert per se schienen.<sup>263</sup> Der *impact* von Museen wird zusammengefasst als „the contribution that museums and other cultural institutions can make [...] in relation to greater equity, access and social inclusion [...]“.<sup>264</sup> Der gesellschaftliche *impact* wird zudem als ein wichtiger Faktor für die Legitimierung der öffentlichen Finanzierung beschrieben.<sup>265</sup> Auch forschungsorientierte Museen richten sich somit strategisch darauf aus, den größtmöglichen gesellschaftlichen Nutzen zu generieren.<sup>266</sup> Grundsätzlich kann gesagt werden, dass forschungsorientierte Museen, wie alle Museen entsprechend ihres bereits erwähnten gesellschaftlichen Auftrags, kulturelle und naturkundliche Artefakte unabhängig sammeln und vermitteln, ohne dass eine direkte finanzielle oder politische Absicht damit verbunden ist.<sup>267</sup>

Der **gesellschaftliche *impact*** besteht dabei für unterschiedliche Stakeholder: Zum einen besteht ein *impact* in einem individuellen Nutzen von Personen, zum anderen wird ein Wert für gesellschaftliche Gruppen, die Stadt, die Region oder die Gesellschaft als Ganzes zugeschrieben, sodass sehr unterschiedliche Erwartungen an die Werte zu teils konkurrierenden Prioritäten innerhalb des Managements von Museen führen können.<sup>268</sup> Für eine grundlegende Konzeptualisierung ist es hilfreich, dass individuell wahrgenommene Werte und gesellschaftlich wahrgenommene Werte grundsätzlich als unterschiedliche Konzepte behandelt werden.<sup>269</sup> Grüb und Martin (2020) betonen weiterhin die Relevanz der individuellen Perspektive von Stakeholdern in der Definition von Wert, denn jede Person schreibt den Angeboten individuell einen Wert zu, was die Messung von Wert zusätzlich komplex macht.<sup>270</sup> Jede Person oder Bezugsgruppe nimmt ein Kulturangebot mit anderen Erwartungen und aus anderen Motivationen wahr, sodass der daraus entstehende Wert unterschiedlich beschrieben und als unterschiedlich wichtig wahrgenommen wird.<sup>271</sup> Grüb und Martin (2020)<sup>272</sup> haben in ihrer Studie zur

<sup>261</sup> MacIntosh et al. 2017.

<sup>262</sup> Wissenschaftsrat 2016.

<sup>263</sup> Vgl. Scott 2003 S.295; Holden und Baltà 2012 S.6; Meyrick und Barnett 2021; Klein 2022, S. 58.

<sup>264</sup> Scott 2003, S. 294 McCarthy 2004, S. xi.

<sup>265</sup> Vgl. Belfiore 2004, S. 9.

<sup>266</sup> „Während erwerbswirtschaftliche Unternehmen nach Absatz ihrer erstellten Güter und Dienstleistungen am Markt streben, um damit ihre Überlebensfähigkeit bzw. das Streben nach Gewinnmaximierung als Hauptziel sicherzustellen, kann ‚wirtschaftliches‘ Handeln für kulturelle Non-Profit-Unternehmen bedeuten, daß sie ihre Mittel so einsetzen, daß ein größtmöglicher **gesellschaftlicher Nutzen** erzielt wird.“ Lenders 1995, S. 21.

<sup>267</sup> Vgl. Heidenreich und Plaza 2015, S. 1443.

<sup>268</sup> Vgl. Davies et al. 2013, S. 355 Die Relevanz dieser Abwägungen ist nicht neu und wurde bereits von Chong 1998 in Bezug auf das Victoria and Alber Museum diskutiert.

<sup>269</sup> Vgl. Meyrick und Barnett 2021, S. 79; Alexander 2004.

<sup>270</sup> Vgl. Grüb und Martin 2020, S. 338.

<sup>271</sup> Vgl. Belfiore und Bennett 2007, S. 247.

<sup>272</sup> Befragt wurden individuelle Personen aus der Öffentlichkeit über eine Onlinebefragung. Die Teilnehmenden wurden nicht gezielt ausgewählt. Die Befragung bezog sich auf die Wertzuschreibungen von Museen in Österreich. Vgl. Grüb und Martin 2020.

öffentlichen Wahrnehmung von Museumswerten die Erkenntnisse gewonnen, dass nicht einzelne Werte als wichtig eingestuft werden, sondern die befragten Bürger:innen eine Kombination aus individuellem, gesellschaftlichem und ökonomischem Werten als wichtig benennen.<sup>273</sup> Hierbei ergibt sich aus Sicht der nutzenden Öffentlichkeit eine Hierarchie: „[...] we found a clear ranking of the values (e.g. the economic values were rated as rather less important than the individual and societal values).“<sup>274</sup> Aus der politischen Perspektive hingegen werden eher die quantifizierbaren, ökonomischen Werte von Museen betont.<sup>275</sup> Diese unterschiedlichen Perspektiven werden nicht als Konflikt in der Analyse von Werten gesehen, sondern führen dazu, dass die Wertschöpfung sich aus unterschiedlichen Komponenten zusammensetzt, die beachtet werden müssen.<sup>276</sup> Darüber hinaus gibt es noch ein Abstraktionsniveau in der Beschreibung von Wert: Museen und ihre Angebote werden auch von Personen als wertvoll angesehen, die weder das Museum als Ort noch dessen Angebote in Anspruch nehmen.<sup>277</sup>

Der *impact* durch Museen zeigt sich entsprechend in langfristigen Entwicklungen für Individuen, Gruppen oder die Gesellschaft, die sich im Beitrag der Museen zum ökonomischen<sup>278</sup>, sozialen<sup>279</sup>, kulturellen<sup>280</sup> und symbolischen<sup>281</sup> Kapital zeigen.<sup>282</sup> Die hier relevanten Kapitalformen werden in der Literatur teils unterschiedlich bezeichnet.<sup>283</sup>

In der **ökonomischen Kapitalperspektive**<sup>284</sup> leisten Museen einen direkten gesellschaftlichen Beitrag durch das Angebot von Arbeitsplätzen sowie den Verkauf von Angeboten und Produkten. Einen indirekten positiven Einfluss auf lokale ökonomische Strukturen können sie haben, indem Museen touristisch reisende und kreativ arbeitende Personen anziehen, einen Imagewert für Städte beziehungsweise Regionen darstellen oder als Ideenarchive neue Produktentwicklungen anregen.<sup>285</sup>

<sup>273</sup> Vgl. Grüb und Martin 2020, S. 347. Eine kombinierte Sichtweise der Wertdimensionen findet sich auch bei Baudelle 2015.

<sup>274</sup> Grüb und Martin 2020, S. 347.

<sup>275</sup> Vgl. Scott 2009, S. 196.

<sup>276</sup> Vgl. Grüb und Martin 2020, S. 350.

<sup>277</sup> Vgl. Armbrrecht 2014, S. 252; Grüb und Martin 2020, S. 339.

<sup>278</sup> Vgl. bspw. Angelini und Castellani 2019; Armbrrecht 2014; Crossick und Kaszynska 2014; Bourdieu 2014.

<sup>279</sup> Vgl. bspw. Scott 2003, 2006; Saxton und Benson 2005.

<sup>280</sup> Vgl. Armbrrecht 2014; Crossick und Kaszynska 2014; Bourdieu 2014; Hemminger 2019; La Torre 2002.

<sup>281</sup> Vgl. bspw. Alexander 1996; Pachucki 2012.

<sup>282</sup> Im Kontext der Wertschöpfung von Museen werden neben den traditionellen ökonomischen Kapitalformen soziales, kulturelles und auch symbolisches Kapital als weitere Kapitalformen diskutiert: „Besides the four basic capital forms (physical, human, natural and financial capital) social and cultural capital are concepts that have received increasing attention.“ Armbrrecht 2014, S. 253. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Bezeichnung für die Kapitalformen in verschiedenen Bereichen der Literatur unterschiedlich verstanden werden. Bourdieu benannte in den Sozialwissenschaften die vier Kapitalformen ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital und symbolisches Kapital. Vgl. bspw. Bourdieu 2014.

<sup>283</sup> Für die hier vorliegende Konzeptualisierung werden Verständnisse übernommen, die den grundlegenden Definitionen von Bourdieu folgen. Für die unterschiedlichen Verwendungen vgl. bspw. das Verständnis von kulturellem Kapital bei Bourdieu und bei Throsby 1999.

<sup>284</sup> Teils auch als *economic value of museums* benannt. Vgl. bspw. Orea-Giner et al. 2021; NEMO - The Network of European Museum Organisations and German Museums Association 2017. Für den Wert von Museen in einer Region vgl. bspw. Heidenreich 2015; Heidenreich und Plaza 2015. Dekker 2015 erweitern außerdem bisherige Konzeptualisierungen und führen den „valuation approach“ ein.

<sup>285</sup> Vgl. Scott 2009, S. 200 Crossick und Kaszynska 2014, S. 126. Über diese Form vom ökonomischen Kapital hinaus wird auch der ökonomische Wert durch „cultural entrepreneurship“ diskutiert, siehe hierfür bspw. Chang et al. 2021; Konrad 2022.

Um den **sozialen Wert** von Museen zu konzeptualisieren, wird unter anderem ihr Beitrag zum Aufbau von sozialem Kapital<sup>286</sup> einer individuellen Person diskutiert. Soziales Kapital als Konzept wird häufig verwendet, jedoch auch unterschiedlich verstanden. Bourdieu prägte den Begriff des sozialen Kapitals im Verständnis der sozialen Beziehungen eines Individuums zu anderen Individuen oder Organisationen.<sup>287</sup> Adler und Kwon (2002) betonen in ihrer Definition von sozialem Kapital die Form von persönlichen Ressourcen auf Basis von sozialen Strukturen und formulieren: „[...] social capital is the resource available to actors as a function of their location in the structure of their social relations.“<sup>288</sup> Soziales Kapital bezieht sich auf soziale Beziehungen<sup>289</sup> und persönliche Netzwerke<sup>290</sup>, in denen Vertrauen und wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit, soziale Normen, Verbindungen und Gegenseitigkeit eine Rolle spielen<sup>291</sup> und die außerdem Grundlage sind für Informationsflüsse und den Einfluss einer Person.<sup>292</sup> Kulturelle Organisationen als Orte unterstützen soziale Interaktion und die Bildung von sozialen Netzwerken, durch die das Gefühl einer Verbindung mit anderen entstehen kann.<sup>293</sup>

Als weitere Perspektive wird der *impact* von forschungsorientierten Museen in ihrem **Beitrag zum kulturellen Kapital** gesehen. Auch der Begriff des kulturellen Kapitals wird sehr unterschiedlich verwendet und teils in den Zusammenhang mit ökonomischem Kapital gestellt.<sup>294</sup> Diese Arbeit folgt jedoch dem Verständnis, dass den kulturellen Wert per se in den Fokus rückt: „[...] we can provide a formal definition of cultural capital as an asset that embodies a store of cultural value, separable from whatever economic value it might possess [...].“<sup>295</sup> Auch das von Bourdieu geprägte Verständnis greift weiter: „Cultural capital can exist in three forms: in the embodied state, i.e., in the form of long-lasting dispositions of the mind and body; in the objectified state, in the form of cultural goods (pictures, books, dictionaries, instruments, machines, etc.), [...] and in the institutionalized state, a form of objectification [...].“<sup>296</sup> wobei letztere sich zum Beispiel in Form von Bildungsabschlüssen zeigt.<sup>297</sup> Die inkorporierte Form, die objektivierte Form und die institutionalisierte Form des kulturellen Kapitals sind alle an Personen gebunden,<sup>298</sup> sodass das Museum für Personen eine unterstützende Rolle in der Bildung dieser Kapitalform einnehmen kann. Diese Rolle wird beispielsweise als ein Beitrag zur Bildung der eigenen persönlichen Identität benannt<sup>299</sup>, indem intangibles, kulturelles Kapital sich

---

<sup>286</sup> Das soziale Kapital einer Person wird teilweise auch als Teil des Humankapitals einer Person verstanden und trägt zur Erhöhung des Humankapitals bei. Vgl. hierzu bspw. Coleman 1988.

<sup>287</sup> Vgl. bspw. Armbrrecht 2014, S. 255.

<sup>288</sup> Adler und Kwon 2002, 18.

<sup>289</sup> Vgl. Armbrrecht 2014, S. 252.

<sup>290</sup> Vgl. Bourdieu 2014, S. 281.

<sup>291</sup> Vgl. Armbrrecht 2014, S. 255.

<sup>292</sup> Vgl. Adler und Kwon 2002, 23.

<sup>293</sup> Vgl. Armbrrecht 2014, S. 255 mit Verweis auf Throsby 2001; Bertacchini et al. 2018, S. 622.

<sup>294</sup> Vgl. Throsby 1999 bspw. versteht kulturellen Wert als einen Wert, der sich in tangiblen und intangiblen Organisationswerten niederschlägt und betont dabei die Eigenschaft, dass sich dieser auch in ökonomischen Wert überführen lässt. Throsby 1999 S. 6–7.

<sup>295</sup> La Torre 2002, S. 103.

<sup>296</sup> Bourdieu 2014, S. 282.

<sup>297</sup> Vgl. Armbrrecht 2014, S. 252.

<sup>298</sup> Vgl. Hemminger 2019, S. 75–76.

<sup>299</sup> Vgl. Armbrrecht 2014, S. 252.

etwa in Ideen, Traditionen, Werten und gemeinsamen Normen und Verhaltensweisen in Gruppen sowie deren intellektuellem Kapital in Form von zum Beispiel Sprache, Literatur oder Musik widerspiegelt.<sup>300</sup>

Darüber hinaus wird über ideelle und symbolische Bedeutungen der **Beitrag zum symbolischen Kapital** einer Person diskutiert,<sup>301</sup> das in enger Verbindung zum Verständnis von kulturellem Kapital steht und hier als eine gemeinsame Dimension zusammengefasst wird. Das symbolische Kapital erhöht sich etwa durch das Prestige, das durch den Konsum von Kulturangeboten wächst.<sup>302</sup> „The main mission of museums and cultural exhibitions is undoubtedly to spread and foster a positive attitude towards culture and favour research and the conservation of the heritage in their custody, yet it may also involve offering benefits for individuals or the community as a whole, improving local residents' standard of living or promoting the area's image.“<sup>303</sup> Damit seien Museen als kulturelle Einrichtungen auch „symbol-intensive Organisationen“.<sup>304</sup>

Diese drei Kapitalformen werden für die Konzeptualisierung von Wertschöpfung im Rahmen dieser Arbeit als langfristig ausgerichtete Wertdimensionen forschungsorientierter Museen hinterlegt.

Neben dem *impact* werden immer wieder *outcomes*<sup>305</sup> und *values*<sup>306</sup> als Wertdimensionen diskutiert. Scott (2006) unterscheidet in ihrer Studie etwa zwischen *impacts* und *values*, wobei *values* auch als *intermediate outcomes* erfasst werden.<sup>307</sup> Crossick und Kaszynska (2014) definieren *value* im Sinne einer Veränderung: „[...] what is meant by value is an ability to effect change. Value is therefore used to refer to the effects that culture has on those who experience it and the difference it makes to individuals and society. [...] These effects can be positive but can also be negative. Art and culture have the power to corrode, as well as to build, motivations, identities, and social ties; to exclude as well as to embrace.“<sup>308</sup> Diese Form von Effekten werden als die Gründe angeführt, „[...] why cultural institutions may be valuable to individuals [...]“.<sup>309</sup> In diesem Zusammenhang wird *value*<sup>310</sup> außerdem in spezifischeren Konzepten wie

<sup>300</sup> Vgl. La Torre 2002, S. 103.

<sup>301</sup> Vgl. Munkwitz 2008, S. 21; Crossick und Kaszynska 2014; Lawrence und Phillips 2002; DeFillippi et al. 2007, S. 512.

<sup>302</sup> Vgl. Armbrrecht 2014, S. 252; Bourdieu 1985.

<sup>303</sup> Camarero et al. 2011, S. 254.

<sup>304</sup> Vgl. Lawrence und Phillips 2002, S. 431.

<sup>305</sup> Vgl. bspw. Crossick und Kaszynska 2014; Griffin et al. 1999, S. 38–39; Hooper-Greenhill 2003; Hooper-Greenhill 2004; Conen 2014, S. 66–67; Roberts 2001; Scott 2003, 295–296; Scott 2009.

<sup>306</sup> *Values* durch Museen als Konzept stehen immer wieder im Fokus von unterschiedlichen Diskussionen. Zwei *Special Issues* von *Cultural Trends* befassen sich mit dem *cultural value* in unterschiedlichen Kultureinrichtungen, vgl. hierzu O'Brien 2015 und Miles und Gibson 2017 sowie die Studien in den *Issues*. Davies et al. 2013, S. 351 wiederum haben spezifisch die externen von Museen im *Museums Value Framework* konzeptualisiert, der wiederum vor allem unterschiedliche Interaktionsdimensionen für unterschiedliche Stakeholder zusammenfasst.

<sup>307</sup> Vgl. Scott 2006.

<sup>308</sup> Crossick und Kaszynska 2014, S. 124.

<sup>309</sup> Armbrrecht 2014, S. 254.

<sup>310</sup> Vgl. bspw. Crossick und Kaszynska 2014.

dem des *public value*<sup>311</sup> oder *cultural value*<sup>312</sup> diskutiert.<sup>313</sup>

Der *public value* wurde mit der Entwicklung des NPM als Zielgröße für Einrichtungen des öffentlichen Sektors benannt und diente der Legitimation der Förderung mit öffentlichen Mitteln.<sup>314</sup> Das Konzept des *public value* wurde zunächst von Moore (1995) aus der Managementperspektive heraus geprägt und wird dort definiert als „[...] managerial success in the public sector with initiating and reshaping public sector enterprises in ways that increase their value to the public in both the short and the long run.“<sup>315</sup> Diese Perspektive war zunächst dadurch geprägt, welcher Wert einer öffentlichen Einrichtung durch entscheidungstragende Instanzen wie Politik und Management zugeschrieben wurde.<sup>316</sup> Dieses Verständnis wurde später erweitert und der *public value* wird nun verstanden als „first, what the public values; second, what adds value to the public sphere“ und „both concepts should be related to generate a public value: the organisational side and the citizens' (stakeholders') that value the value“.<sup>317</sup> Für diese Arbeit wird dieses Verständnis aufgegriffen und als *public value* einmal aus Sicht der Stakeholder und einmal aus Sicht des funktionalen Beitrags von Museen für die Gesellschaft hinterlegt.

Auch der Begriff des *cultural value* wird teils unterschiedlich verwendet, was zu einem inkonsistenten Verständnis des Begriffs geführt hat.<sup>318</sup> Crossick und Kaszynska (2016) greifen die Interaktion mit Personen als Bezugsgröße für das Wertkonzept auf und definieren: „[...] the value of art and culture [is] to be precise, the value associated with people's engaging with and participating in art and culture.“<sup>319</sup> Der *cultural value* ist demnach in den Effekten und Veränderungen verankert, die Kultur auf diejenigen hat oder bei denen bewirkt, die sie erfahren und erleben.<sup>320</sup> Die kulturellen Aktivitäten, die in diesem Begriffsverständnis gemeint sind, beziehen sich auf die Angebote unterschiedlicher Kultureinrichtungen sowie insgesamt auf das tangible und intangible kulturelle Erbe<sup>321</sup>, sodass es hier auch für Museen angewendet werden kann. Beim Verständnis des kulturellen Wertes von Museumsangeboten spielt entsprechend

<sup>311</sup> Der Begriff des *public value* wurde 1995 durch den Harvard-Professor Mark Moore geprägt. Vgl. Holden und Baltà 2012 S. 6 und weiter Holden 2006; Crosby et al. 2015 S. 2; Meynhardt 2013.

<sup>312</sup> Vgl. bspw. Crossick und Kaszynska 2016, 2014 Der *cultural value* von Kultureinrichtungen ist außerdem Thema in den zwei *Special Issues* von *Cultural Trends*, vgl. hierzu die Einleitungen von O'Brien 2015 und Miles und Gibson 2017 Die Studie von Fillis et al. 2015 befasst sich mit der Messung des *cultural value* an einem konkreten Beispiel.

<sup>313</sup> Neben diesen Kategorien werden in unterschiedlichen Studien noch weitere Differenzierungen vorgenommen: Throsby (2001) differenziert in die folgenden sechs Komponenten *aesthetic value*, *spiritual value*, *social value*, *historical value*, *symbolic value* and *authenticity value*. Crossick und Kaszynska 2016, S. 18 mit Verweis auf Throsby 2001. Die Übersichtsstudie von Ambrecht (2014) benennt ebenfalls sechs, teils allerdings abweichende, Aspekte: *perceived contributions to economic development, education and skills, social relationships, identity, image and health*. Ambrecht 2014, S. 254. Mason (2002) schließt sich den ausdifferenzierten Konzeptualisierung an und benennt *socio-cultural and economic values*, wobei gilt: „socio-cultural values cover historical, cultural/symbolic, social, spiritual/religious, aesthetic and economic values. Mason 2002 zitiert von Ambrecht 2014, S. 253 mit folgendem Hinweis „The typology pays consideration to earlier typologies proposed by e.g. Lipe (1984), International Council on Monuments and Sites (ICOMOS, 1999) and Frey (1997).“

<sup>314</sup> Vgl. bspw. McCarthy 2004 S.xi; Bunting 2008 S. 323–324.

<sup>315</sup> Grüb und Martin 2020, S. 338.

<sup>316</sup> Vgl. Grüb und Martin 2020, S. 338.

<sup>317</sup> Grüb und Martin 2020, S. 338.

<sup>318</sup> Vgl. Kaszynska 2015, S. 257.

<sup>319</sup> Crossick und Kaszynska 2016, S. 13.

<sup>320</sup> Vgl. Kaszynska 2015, S. 257 mit Zitat von Crossick und Kaszynska 2014, S. 124.

<sup>321</sup> Vgl. Kaszynska 2015, S. 257.

die Interaktion eine wichtige Rolle. Die Teilhabe an Kultur kann sich im Sinne des kulturellen Wertes in der traditionellen Form von Kulturkonsums widerspiegeln, aber auch in informellen, populären und kommerziellen Zugängen sowie in weiteren digitalen oder physischen Formen der Interaktion.<sup>322</sup>

In einigen Studien werden anstelle der Wertformen des *public value* und des *cultural value* drei Wertdimensionen diskutiert, die eine funktionsorientierte Sicht auf das Museum einnehmen: der instrumentelle, der intrinsische und der institutionelle Wert von Museen.<sup>323</sup> Diese werden hier kurz zusätzlich zu den inhaltlich-ausgerichteten Outcome- und Impactdimensionen dargestellt, denn diese funktionsorientierte Sicht liefert ein Verständnis, wie Museen sich selbst strategisch verstehen können, um ihre Rolle in der Wertschöpfung für die Gesellschaft einzunehmen und erklären außerdem, wie das Verständnis von *outcome* und *impact* sich entwickelt hat.

Die **instrumentelle Sicht** auf die wertschöpfende Funktion des Museums war lange Zeit das Paradigma, das aus der erhöhten Forderung nach Verantwortung und Rechenschaft aus dem NPM entstand und damit der geforderten Quantifizierbarkeit.<sup>324</sup> Das aktuelle Verständnis von instrumentellen Werten wird assoziiert mit dem Erreichen spezifisch intendierter *outcomes*, die nicht nur einen funktionellen Wert darstellen, sondern zu einem übergeordneten sozialen Wandel beiträgt.<sup>325</sup> Die Verschiebung „[...] from an instrumental to a value-based paradigm [...]“<sup>326</sup> hat zur Folge, dass es eine ganzheitlichere Sicht auf den Nutzen durch Museen und ihren *impact* gibt und nicht mehr nur die sichtbaren, tangiblen Indikatoren, die vor allem durch das NPM geprägt wurden, zählen.<sup>327</sup> In diesem weiteren Verständnis entsteht der Wert von kulturellen Einrichtungen wie Museen darin, dass sie als Plattform und damit als Instrument dazu dienen, *community capacity building* zu ermöglichen, indem sie als Ort und als Bildungsresource Lernen außerhalb der Schule ermöglichen, Bildungsmöglichkeiten für unterschiedliche Communitys bieten und insgesamt zum Wissensaufbau beitragen. Sie bieten außerdem dem Raum für Engagement, fördern aktiv soziale Interaktion sowie Inklusion, in dem sie vielfältiges Publikum adressieren.<sup>328</sup> Die instrumentelle Perspektive beschreibt, wie Museen als kulturelle Einrichtungen größere soziale und ökonomische Ziele erreichen, die zunächst nicht direkt im

---

<sup>322</sup> Vgl. Crossick und Kaszynska 2016, S. 13.

<sup>323</sup> Vgl. hierzu bspw. Scott 2009; Holden 2006; McCarthy 2004 S. xiii.

<sup>324</sup> Vgl. Scott 2009, S. 196. Für

<sup>325</sup> Vgl. Davies 2008, S. 260, auch verwendet bei Scott 2009, S. 196 und weiterhin diskutiert von Bunting 2008.

<sup>326</sup> Scott 2009, S. 197.

<sup>327</sup> Vgl. Scott 2009, S. 197.

<sup>328</sup> Vgl. Scott 2009, S. 200: Die Rolle des Museums als sozialer Bildungsort findet sich auch ausführlich bei Hooper-Greenhill 2004.

Angebot von Kultur per se bestehen, sondern die als Mittel dienen, um die individuellen Perspektiven zu bereichern, was zu messbaren Ergebnissen wie ökonomischem Wachstum und der bereits erwähnten Erhöhung des Bildungsniveaus.<sup>329</sup>

Dieses Funktionsverständnis wurde angepasst und wird heute teils auch als **institutioneller Wert** verstanden, sprich der Wert aus der Funktion des Museums wird als gesellschaftliche Institution abgeleitet. Holden (2006) definiert diese Sichtweise wie folgt: „Institutional value relates to the processes and techniques that organisations adopt in how they work to create value for the public. Institutional value is created (or destroyed) by how these organisations engage with their public; it flows from their working practices and attitudes, and is rooted in the ethos of public service.“<sup>330</sup> In Abgrenzung zum instrumentellen Wert wird das Museum als öffentliche Einrichtung hier also nicht allein als Instrument gesehen, sondern als eine interagierende Institution, die durch ihre Angebote die öffentliche Sphäre erweitern können, in der nutzenden Personen in den Austausch kommen und so Kontext, Sozialität und die Freude an geteilten Erfahrungen ermöglicht.<sup>331</sup> Ein institutioneller Wert schlägt sich in den folgenden Aspekten nieder: Der öffentliche Zugang zu Sammlungen ermöglicht ein Verständnis der lokalen, regionalen oder nationalen Kultur und Geschichte und unterstützt dabei demokratische Prozesse, indem Museen Raum für Diskussionen bieten. Des Weiteren können Museen einen hohen Standard bieten, der das Vertrauen in öffentlich finanzierte Einrichtungen aufrechterhält und „the fourth and final aspect is the value generated for communities through local, national and international partnership building.“<sup>332</sup>

Der **intrinsische Wert** entstand als Abgrenzung zur instrumentellen Perspektive<sup>333</sup>, nachdem diese als alleinige Sichtweise auf den Wert von Museen kritisiert wurde<sup>334</sup>. In der intrinsischen Perspektive besteht die Funktion des Museums darin, den Raum für individuelle, intrinsische Erfahrungen zu bieten. Dies kann sich zum Beispiel in folgenden intrinsischen Werten ausdrücken, wie sie unter anderem von Scott (2009) benannt werden: Historischer Wert entsteht „[...] through the communal archive, cultural transmission, experiencing the past, learning the lessons of history and a sense of belonging.“ Sozialer Wert entsteht „[...] through museums' contribution to sense of place, community identity and the use of its civic spaces.“<sup>335</sup> Museen haben außerdem als Gedenkstätten einen symbolischen Wert und bieten spirituellen Wert durch kontemplative Räume und den Platz für Erlebnisse.<sup>336</sup> Solche intrinsischen Erfahrungen

<sup>329</sup> Vgl. McCarthy 2004, S. xi, vgl. auch Armbrrecht 2014, S. 254. Der instrumentelle Wert von Museen wird darüber hinaus bis in die Konzepte des „social well beings“ diskutiert Ander et al. 2011.

<sup>330</sup> Holden 2006 S. 17, auch verwendet bei Scott 2009, S. 197.

<sup>331</sup> Vgl. Scott 2009, S. 197.

<sup>332</sup> Scott 2009, S. 200. Dieses Verständnis des *institutional value* ist damit sehr ähnlich und überschneidend mit dem des *public value*, wie er von Mark Moore geprägt wurde. Vgl. Holden 2006 S. 17–18.

<sup>333</sup> Vgl. Kaszynska 2015, S. 260

<sup>334</sup> Vgl. Kaszynska 2015, 260; Belfiore und Bennett 2007.

<sup>335</sup> Scott 2009, S. 200.

<sup>336</sup> Vgl. Scott 2009, S. 200.

werden individuell bewertet und führen entweder zu positiv oder negativ veränderten Haltungen einer Person.<sup>337</sup> Ausgedrückt werden solche Wertdimensionen in marktorientierten Zielgrößen, die sich etwa auf das Besuchserlebnis und die Evaluierung des Besuchs in Form von Zufriedenheit, Aufmerksamkeit für die Museumsaktivitäten und eine verbesserte Reputation beziehen.<sup>338</sup>

Die funktionsorientierte Sichtweise des instrumentellen, des institutionellen und des intrinsischen Wertes, die durch Museen entstehen, haben Überschneidungen zu den inhaltlich-orientierten Impact- und Outcomedimensionen, wie sie zuvor in diesem Kapitel beschrieben wurden. Dieses Verständnis wird in der folgenden Übersicht zusammengefasst:

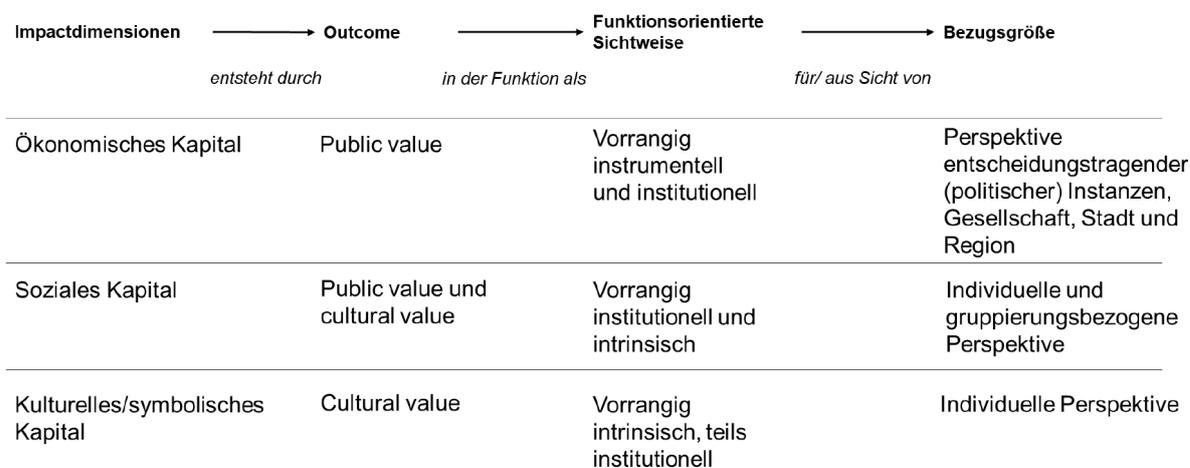


Abbildung 4: Übersicht der grundlegenden Wertdimensionen, eigene Darstellung

Für die vorliegende Arbeit wird entsprechend folgendes, zusammenführendes Wertverständnis hinterlegt<sup>339</sup>: „Wert“ als Begriff werden hier als übergeordnet verstanden, der sowohl für die Gesellschaft, für die Organisation, aber auch für einzelne Personen entstehen können und sich dementsprechend in den genannten Konzepten von *impact*, *outcomes* und Leistungsdimensionen ausdrücken können.

Die mögliche Wertschöpfung, die durch Museen erzielt werden können, bestehen in einem langfristigen *impact*, der sich in ökonomischem, sozialem und kulturellem/symbolischem Kapital niederschlägt. Dieser langfristige *impact* kann durch mittelbare *outcome*<sup>340</sup> erreicht werden, die sich über den *public value* und den *cultural value* konzeptualisieren lassen. Um solche Werte erreichen zu können, agiert das Museum in den funktionsorientierten Sichtweisen auf Wert, in dem es als Organisation instrumentellen, institutionellen und/oder intrinsischen Wert bietet. Für die praxisorientierte Konzeptualisierung von Wert im Kontext forschungsorientierter

<sup>337</sup> Vgl. Armbrrecht 2014, S. 254.

<sup>338</sup> Vgl. Camarero et al. 2011, S. 254. Mit Verweis auf Olson et al. 2005.

<sup>339</sup> Diese Zusammenführung wird hier in dem Bewusstsein vorgenommen, dass hier einige argumentative Ausführungen verkürzt werden. Diese Differenzierungen können im Rahmen dieser Arbeit nicht vollumfänglich geleistet werden, erscheinen aber als ein wertvoller Beitrag, der im Rahmen anderer Studien fortgeführt werden sollte. Vgl. hierzu auch die Implikationen in Kapitel 4.3.

<sup>340</sup> Hier folgt die Arbeit der Trennung wie von Scott 2006 vorgenommenen.

---

Museen ist zusätzlich zu beachten, dass der Wert auf den unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen, das heißt für Individuen, gesellschaftliche Gruppierungen oder die Gesellschaft als Ganzes, entstehen kann.

Die beschriebenen Wertdimensionen richten sich auf die Wertschöpfung für Stakeholder *durch* die Museen aus, also außerhalb der eigenen Organisation. Um diese Ziele zu erreichen, müssen Museen jedoch ihre eigenen Leistungsdimensionen strategisch strukturieren. Hierfür ist es notwendig, stärker auf jene Aspekte zu schauen, die die eigene Handlungsfähigkeit erhalten.

Camarero et al. (2011) folgend können drei grundlegende Leistungsdimensionen formuliert werden, in denen Museen wertschöpfen. Diese beziehen sich darauf, zunächst Resultate zu erzielen, die die Handlungsfähigkeit der eigenen Organisation erhalten. Benannt werden hier vergleichbar zu den Wertdimensionen die „[...] economic performance (financial results and generation of funding), market performance (audience satisfaction) and social performance (achieving a cultural mission).“<sup>341</sup> Die Unterscheidungen zwischen Leistungsdimensionen, *outcomes* und *impact* sind nicht gänzlich trennscharf und die Wertdimensionen gehen ineinander über. Dennoch hilft diese Konzeptualisierung dabei, die intraorganisationalen Prozesse strategisch auszurichten.

Im folgenden Abschnitt wird darauf eingegangen, wie insbesondere Wissensprozesse auf diese Wertschöpfung einzahlen und welche Anforderungen diese an das strategische Management der Museen stellen.

---

<sup>341</sup> Camarero et al. 2011, S. 249.

### 2.3.2. Wissensbasierte Wertschöpfungsprozesse

Um wissensbasierte Wertschöpfungsprozesse untersuchen zu können, ist es zunächst notwendig, die unterschiedlichen organisationsinternen Wissensprozesse abzugrenzen, wobei die Literatur hier keine einheitliche Beschreibung liefert. Als grundlegende Prozesse des Wissensmanagements werden das Generieren von neuem Wissen, die Speicherung, der Transfer<sup>342</sup>, sowie ergänzend die Anwendung des Wissens benannt.<sup>343</sup>

Für das vorliegende Forschungsinteresse ist vor allem der „Transferprozess“ von Wissen innerhalb der Organisation und mit Bezug auf Wertschöpfung aus dem Museum heraus relevant. Die Bezeichnung und Verwendung des Transferbegriffs variiert in der Literatur teils stark und ist zudem grundlegend durch die englischsprachige Literatur zum *knowledge management* geprägt. Die Bezeichnungen Wissensweitergabe beziehungsweise -kommunikation (*knowledge sharing*), Wissensaustausch (*knowledge exchange*) und Wissenstransfer (*knowledge transfer*) werden häufig synonym verwendet.<sup>344</sup> Für den Fortgang der Arbeit sollen hier jedoch Unterscheidungen getroffen werden.

Wissenstransfer und Wissenskommunikation umfassen beide ein Austauschverhältnis, sprich das Weitergeben von Wissen auf der einen Seite und das Aufnehmen dieses Wissens auf einer rezipierenden Seite.<sup>345</sup>

Wissenstransfer wird verwendet, um die Bewegung von Wissen zwischen verschiedenen Abteilungen oder Organisationen, also insgesamt mehr auf der Makroebene der Organisation, als zwischen Individuen zu beschreiben.<sup>346</sup> Szulanski (2000) beschreibt Wissenstransfer wie folgt: „Knowledge transfer is seen as a process in which an organization recreates and maintains a complex, causally ambiguous set of routines in a new setting“<sup>347</sup> und verortet den Transferprozess damit ebenfalls wie Wang und Noe (2010) auf der Ebene der Organisation. Transfer wird oftmals als unidirektional, also als Übertragung von Wissen interpretiert<sup>348</sup>, bei der es um eine „accumulation and assimilation of new knowledge in a receiving unit“ geht.<sup>349</sup> In einigen Arbeiten wird Wissenstransfer entsprechend als übergreifendes Konzept argumentiert, das Wissenskommunikation einbezieht oder als das Ergebnis des Prozesses von Wissenskommunikation angesehen werden kann.<sup>350</sup> Zusätzlich wird beim Wissenstransfer das Ausmaß, in dem das Wissen von der aufnehmenden Seite für die eigenen Handlungen angewendet werden kann, als ein relevanter Faktor für den Erfolg diskutiert<sup>351</sup> und schließt hiermit an die hier

<sup>342</sup> Vgl. Argote et al. 2003a, S. vi, 2003b.

<sup>343</sup> Vgl. Meier 2011, S. 1 und für einen Überblick Mellewigt und Decker 2009.

<sup>344</sup> Vgl. Foss et al. 2010, S. 460 Minbaeva et al. 2012, S. 388; Wang und Noe 2010, S. 117.

<sup>345</sup> Die Herausforderungen von „Wissen“ als Inhalt von Kommunikationsprozessen werden später in Kapitel 2.4.3 noch genauer erläutert.

<sup>346</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 117 Minbaeva et al. 2012, S. 388; Foss et al. 2010, S. 460.

<sup>347</sup> Szulanski 2000, S. 10.

<sup>348</sup> Vgl. Meier 2011, S. 2.

<sup>349</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 136.

<sup>350</sup> Vgl. Foss et al. 2010, S. 460.

<sup>351</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 136; Minbaeva et al., 2003, S. 587.

hinterlegte Frage nach Wertschöpfung an.

Die vorliegende Arbeit folgt dieser Konzeption von Wissenstransfer auf der Makroebene.

Wissenskommunikation<sup>352</sup> wird bspw. von Wang und Noe (2010) als ein zweiseitiger Prozess verstanden: Auf der einen Seite geht es um die Bereitstellung und Weitergabe von Wissen und auf der anderen Seite um die Suche nach Wissen sowie dessen Aufnahme und Nutzung. Wissenskommunikation ist in ihrer Wahrnehmung ein Vorgang, der von individuellen Personen geprägt ist.<sup>353</sup> Davenport und Prusak (1998) argumentieren ebenfalls, „that knowledge sharing involves two actions: the transmission of knowledge, and the absorption/use of the knowledge by the recipient“,<sup>354</sup> und Argote et al. (2000) sehen die Manifestierung von Wissensweitergabe in einer Veränderung der Wissensbasis und der Leistung der wissensaufnehmenden Seite.<sup>355</sup> Dieses Verständnis findet sich auch bei Reinhardt (2004), wo folgende Maßgabe für einen Prozess der Wissenskommunikation vorgeschlagen wird: „In unserem Verständnis hat Wissenskommunikation dann stattgefunden, wenn eine *Erkenntnis, Erfahrung* oder *Fertigkeit* von einer Person aufgrund von Kommunikation adäquat rekonstruiert werden konnte.“<sup>356</sup> Die Arbeit folgt dem Verständnis von Wissenskommunikation, wie von Reinhardt (2004) vorgeschlagen, da es ein präzises Verständnis von intraorganisationalen Wissensprozessen auf der Ebene der Personen ermöglicht.

Folgende, abgrenzende Definitionen werden dementsprechend hinterlegt:

**Wissenskommunikation**<sup>357</sup> findet dann statt, wenn eine Form von Wissen durch eine Person kommuniziert, das heißt weitergegeben wurde und von einer anderen Person aufgenommen und für die eigene Nutzung rekonstruiert werden kann. Es wird von einer dynamischen, zweiseitigen Interaktion ausgegangen.

Von **Wissenstransfer** wird gesprochen, wenn mehr als eine Person, sprich Teams, Abteilungen oder die Organisation als Gesamtheit agiert. Hierunter fallen unidirektionale Bereitstellungsprozesse, die allerdings nur als Wissenstransfer gelten, wenn Wissen durch andere auch angewendet wird.

Wissenskommunikation hat dementsprechend einen vorrangig internen Fokus, während Wissenstransfer auch den interorganisationalen und nach außen gerichteten Transferprozess

---

<sup>352</sup> Häufig wird Wissensaustausch synonym zu Wissenskommunikation verwendet. Im Sinne der Übersichtlichkeit wird hier nur von Wissenskommunikation gesprochen.

<sup>353</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 117.

<sup>354</sup> Gooderham et al. 2011, S. 136.

<sup>355</sup> Vgl. Argote und Ingram 2000, S. 151.

<sup>356</sup> Reinhardt 2004, S. 1.

<sup>357</sup> Die Beidseitigkeit des Kommunikationsprozesses spiegelt sich auch in Wissensaustausch wider. Dieser signalisiert unter Umständen jedoch, dass beide Seiten etwas einbringen müssten. Bei Wissenskommunikation geht es aber darum, dass beide Seiten zwar als dynamisch interagierend und aktiv teilnehmend wahrgenommen werden, es müssen aber nicht beide Seiten zwingend während eines Kommunikationsprozesses Wissen selbst einbringen. Eine aktive Interaktion im Sinne einer Kommunikation kann auch durch die Suche und Aufnahme von Wissen (Nachfragen) bestehen. Insofern wird in dieser Arbeit von Wissenskommunikation und nicht von -austausch gesprochen.

beschreibt und sich entsprechend auf die vorhergehenden *impact- und outcome*-Dimensionen bezieht.

Für die Konzeptualisierung der Wertdimensionen, die forschungsorientierte Museen wiederum speziell durch interne Strukturen und wertschöpfende Wissenskommunikationsprozesse erreichen können, wird Wissen als Ressource im Vergleich zu anderen Ressourcen betrachtet. Die Literatur zum Wissensmanagement allgemein spricht Wissen eine besondere Eigenschaft im Vergleich zu tangiblen, materiellen Ressourcen zu: „Unlike material assets, which decrease as they are used, knowledge assets increase with use: Ideas breed new ideas, and shared knowledge stays with the giver while it enriches the receiver. The potential for new ideas arising from the stock of knowledge in any firm is practically limitless – particularly if the people in the firm are given opportunities to think, to learn, and to talk with one another.“<sup>358</sup> Darüber hinaus wird betont, dass allein die Existenz von Wissen in einer Organisation noch kein Wert per se ist, sondern dieser erst entsteht, wenn Wissen integriert und zugänglich wird und sein Wert entsprechend mit dem Ausmaß der Zugänglichkeit steigt.<sup>359</sup> Es ist deshalb relevant, die unterschiedlichen Prozesse in Verbindung mit (Nicht-) Kommunikation zu betrachten.<sup>360</sup>

In Bezug auf wissensbasierte Wertschöpfung zeigt sich im Vergleich der forschungsorientierten Museen mit anderen (und profit-orientierten) Organisationen ein zentraler Unterschied: Während im Rahmen der Profitorientierung der Wert von Wissen häufig in Bezug auf die eigene Organisation in Form des Wettbewerbsvorteils beschrieben wird, sehen die Impact- und Outcomedimensionen von forschungsorientierten Museen wie im Abschnitt zuvor dargestellt vor, dass das von ihnen zur Verfügung gestellte Wissen möglichst gut durch die Stakeholder genutzt werden kann, sprich für die eigenen Belange angewendet werden kann.<sup>361</sup> Dennoch besteht ein für forschungsorientierte Museen – vergleichbar zum Druck auf gewinnorientierte Unternehmen – die Notwendigkeit des strategischen Einsatzes von Wissenskommunikation, um so einen Vorteil zu erlangen und sich langfristig im Wettbewerb um öffentliche Legitimation zu behaupten.<sup>362</sup> Die *likelihood of imitation*<sup>363</sup> wird in dieser Arbeit entsprechend der konzeptualisierten institutionellen Einflussdimensionen und den daraus abgeleiteten Wertdimensionen für forschungsorientierte Museen entsprechend nicht als Nachteil, sondern als ein Ziel verstanden. Damit setzt sich das hier hinterlegt Verständnis in die Gegenperspektive zu den Annahmen des KBV in gewinnorientierten Organisationen: Der Wettbewerbsvorteil von Museen kann nicht darin liegen, möglichst schwer übertragbares Wissen zu generieren, sondern,

---

<sup>358</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 17.

<sup>359</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998, S. 18; Grant 1996, S. 116. Die relevanten Eigenschaften von Wissen als Ressource folgen im Kapitel 2.4.

<sup>360</sup> Siehe bspw. Connelly et al. 2012.

<sup>361</sup> Hier spielen die Aspekte der Kontextualisierung eine Rolle, d. h. die Wissensbereitstellung als Lern- und Lehrort, im Rahmen der Gesellschaftsberatung oder ähnliches. Vgl. hierzu die vermittelnden und wissensbezogenen Funktionen, die in Kapitel 2.2.2 formuliert wurden.

<sup>362</sup> Vgl. Griffin 2008; McPherson 2006.

<sup>363</sup> Vgl. Kogut und Zander 1992 S. 384.

im Gegenteil, sollte das Ziel haben, Wissensprozesse so zu gestalten, dass die generierten Daten und Informationen zum Wissensaufbau außerhalb des Museums beitragen können.

Im Kontext von wissenschaftlichen Einrichtungen wurde äquivalent zum gesellschaftlichen Mehrwert der Begriff der „Gesellschaftsberatung“ geprägt, der auch auf forschungsorientierte Museen zutrifft und der die gesamte Öffentlichkeit als Zielgruppe definiert.<sup>364</sup>

In ihrer Funktion als kulturelle Einrichtung generieren forschungsorientierte Museen Wert, indem sie der Gesellschaft das in ihnen entstandene Wissen und Objekte zugänglich machen, sodass sie in Zusammenhang mit Wissensprozessen als erstes Wert schöpfen können, indem sie den Zugang zu Informationen und Wissensquellen ermöglichen. Sie werden in diesem Zusammenhang auch als Infrastruktureinrichtungen benannt.<sup>365</sup>

In ihrem Auftrag zur Kommunikation von Wissen werden dabei Ziele wie Anschaulichkeit oder Nachvollziehbarkeit formuliert.<sup>366</sup> Museen als Wissensquellen wird außerdem zugeschrieben, dass sie Informationen bieten, die als „[...] honest, well-balanced, meaningful and trustworthy“ wahrgenommen werden.<sup>367</sup> Diese Funktion der Informationsbereitstellung und der Wissensweitergabe ist dabei ein Faktor, der die Zuschreibung der „authentischen Funktionserfüllung“ eines Museums – und damit die wahrgenommene Legitimität – beeinflusst: „[...]a museum’s authenticity is judged on whether it fulfils its expository role – i.e. to what extent it develops and shares knowledge with visitors in a truthful and open manner.“<sup>368</sup> Falk et al. (1998) etwa stellen in ihrer Studie fest, dass Bildung und Unterhaltung zwei zentrale Motive für den Museumsbesuch darstellen und dass die individuelle Motivation ein Museum zu besuchen signifikant beeinflusst, wie, was und wie viel eine Person in diesem Museum lernt.<sup>369</sup> Bereits 1992 formulierte Hooper-Greenhill, dass die Wissensprozesse des Museums sich in Bezug zur Interaktion zu Personen definieren, in dem der Aspekt des Lehrens wie auch des Lernens einen gleichen Anteil haben und der Prozess der Wissensaneignung durch Erfahren, Erleben und Vergnügen geformt wird,<sup>370</sup> die sich in den Qualitätskriterien für Bildung und Vermittlungsarbeit von 2008 widerspiegeln<sup>371</sup> und auch in Zeiten digitaler Vermittlungspraxen noch Gültigkeit haben.<sup>372</sup>

In der Bereitstellung von Wissen nehmen Museen also vorrangig eine instrumentelle und institutionelle Funktion ein. Instrumentell insofern, dass sie von Personen und Gruppen als Instrument für die eigene Bildung oder Entwicklung genutzt werden kann. Institutionell insofern, als dass Museen selbst sich über Funktionen wie die Gesellschaftsberatung und als selbst

<sup>364</sup> Vgl. Happe 2014, S. 2,5; acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften 2010.

<sup>365</sup> Vgl. bspw. Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2012.

<sup>366</sup> Vgl. Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2012, S. 5.

<sup>367</sup> Vgl. Scott 2009, S. 200.

<sup>368</sup> Hede et al. 2014, S. 1397.

<sup>369</sup> Vgl. Falk et al. 1998, S. 114.

<sup>370</sup> Vgl. Hooper-Greenhill 1992 S. 214.

<sup>371</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund e.V. und Bundesverband Museumspädagogik e.V. 2008.

<sup>372</sup> Vgl. für eine aktuelle Übersicht aus der Praxis bspw. Deutscher Museumsbund e.V. 2021b; Krohn 2020.

interagierende und verbindende Institution in die Gesellschaft einbringen. Diese Funktionen zeigen sich primär im *public value* als Outcomedimension durch den Nutzungswert für unterschiedliche Stakeholder und als *impact* im Aufbau von kulturellem und sozialem Kapital. Wissensbasierter Wert kann entsprechend am stärksten über die interne Ausrichtung auf marktorientierte (*market performance*) und soziokulturell-orientierte (*social performance*) Leistungsperspektive erreicht werden.<sup>373</sup>

**Die internen Leistungsdimensionen sind die Vorbedingungen, die das forschungsorientierte Museum in externe Wertschöpfung umsetzen kann, die sich in *outcome* und *impact* niederschlagen.**<sup>374</sup>

Als interne Leistungsdimensionen werden etwa Kreativitäts- und Innovationspotenziale, die durch die Kommunikation und damit den Austausch von Wissen sowie *knowledge creation processes* entstehen können,<sup>375</sup> benannt und die in Summe ergeben, wie stark das Museum als wissenskommunizierende Institution agieren kann.

Die Struktur und die Förderung von Wissensprozessen bringen damit eine gewisse Herausforderung mit sich, da Museumsmitarbeitende, insbesondere in Hinsicht auf Wissen mit hohen impliziten Anteilen, vor allem motiviert werden können, dieses Wissen zu teilen und im Sinne des Museums bereitzustellen und einzusetzen. Letztlich kann aber nicht wirklich überprüft werden, ob und in welchem Ausmaß die Wissensweitergabe erfolgt, da das (implizite) Ausgangsniveau von Wissen bei einer Person nicht direkt gemessen werden kann.

Für die theoriebildende Modellentwicklung wird diese Beziehung zwischen Handlungen der Individuen und Leistungen der Organisation mit folgender Annahme zusammengefasst:

**Die Summe der individuellen Handlungen führt zu internen Leistungsdimensionen des forschungsorientierten Museums.**<sup>376</sup>

Weiterhin kann der Austausch von Wissen nicht direkt gemessen werden. Hier wird vorgeschlagen, dass die vielfältigen Vorkommen von Wissen an unterschiedlichen Orten der Organisation einbezogen werden müssen, wie erstens die individuellen Personen, zweitens die Rollen und Strukturen in der Organisation, drittens die grundsätzlichen Arbeitsabläufe und Praktiken, viertens die Kultur der Organisation sowie fünftens die physikalischen Strukturen des Arbeitsplatzes. Eine Veränderung des Wissensbestandes in diesen Wissensstrukturen ist ein möglicher Indikator, um Wissenstransfer zu messen.<sup>377</sup> Hier wird die Annahme vertreten,

<sup>373</sup> Vgl. hierzu die vorangegangenen Konzeptualisierungen zu Beginn dieses Kapitels 2.2.3 sowie die auf S. 48 dargestellten Abgrenzungen nach Camarero et al. 2011.

<sup>374</sup> Im Modell auf S. 87 wird diese Annahme mit der Nummer 9a gekennzeichnet.

<sup>375</sup> Vgl. Akbar 2003; Davenport und Prusak 1998 S. 17; DeFillippi et al. 2007; Eikhof und Haunschild 2007; Griffin 2008, S. 49. Aktuell auch noch einmal aufgegriffen im Sammelband von Mohr und Modarressi-Tehrani 2022.

<sup>376</sup> Im Modell auf S. 87 wird diese Annahme mit der Nummer 8 gekennzeichnet.

<sup>377</sup> Vgl. Argote und Ingram 2000, S. 152 mit Verweis auf die Studie von Walsh und Ungson 1991 zu *Organizational Memory*.

dass „knowledge transfer in organizations manifests itself through changes in the knowledge or performance of the recipient units.“<sup>378</sup> Insgesamt zeigt die Literaturrecherche hier jedoch bisher deutlich weniger Konzeptualisierungen. Für die internen Leistungsdimensionen von forschungsorientierten Museen beschränken sich die Konzepte auf die generellen Forderungen nach einem professionalisierten Management.<sup>379</sup> In der Literatur zum Wissensmanagement werden interne Leistungsdimensionen auf den Aufbau des sozialen Kapitals der Mitarbeitenden bezogen, denn in internen Wissenskommunikationsprozessen sind die persönlichen, sozialen Interaktionsbeziehungen ein wichtiger Faktor.<sup>380</sup> Dieser Faktor kann für Mitarbeitende als mittelbarer Wert wirken und dadurch für sie einen Anlass bieten, um dem Museumsziel des Wissenstransfers im Sinne von *impact* und *outcome* beizutragen.

Insofern ist es hier zielführend, die Konzeptualisierung der Wertdimensionen auf die interne Perspektive zu übertragen, um Erkenntnisse darüber zu erlangen, wie Wissenskommunikationsprozesse intern gesteuert werden können, damit sie zur externen Wertschöpfung von forschungsorientierten Museen in den zuvor beschriebenen Dimensionen beitragen.

In Bezug auf wissensbezogene interne Prozesse wird vor allem soziales Kapital als Dimension diskutiert. In internen Wissenskommunikationsprozessen sind die persönlichen, sozialen Interaktionsbeziehungen ein wichtiger Faktor, der den Austausch von Ressourcen, und damit von Wissen, befördert. Personen mit einem hohen sozialen Kapital haben über ihre sozialen Beziehungen ein Netzwerk, das Wissensweitergabe und -nutzung fördert<sup>381</sup> und damit dem Museumsziel des Wissenstransfers beiträgt. Die Beteiligung von Personen an solchen Prozessen hat dabei ebenfalls eine Reaktion auf Logiken, so, wie auch das Museum als Organisation auf bestimmte Logiken in seinem Umfeld reagiert und wird dadurch beeinflusst, aus welchen Motiven heraus sich Personen beteiligen.<sup>382</sup>

Für die theoriebildende Modellentwicklung führt dies zu folgender weiteren Annahme:

**Die institutionellen Dimensionen aus dem Organisationsumfeld wirken auf die individuelle Ebene der Museumsmitarbeitenden und prägen die Rahmenbedingungen für das Verhalten von Mitarbeitenden.**<sup>383</sup>

<sup>378</sup> Argote und Ingram 2000, S. 151.

<sup>379</sup> Vgl. Deutscher Museumsbund e.V 2016.

<sup>380</sup> Vgl. Tsai und Ghoshal 1998 S.465, die auf Coleman 1988; Nahapiet und Ghoshal 1998 verweisen. Außerdem verwendet bei Levin und Cross 2004, S. 1478.

<sup>381</sup> Vgl. hierzu ausführlich die Studie von Tsai und Ghoshal 1998 S.465, die auf Coleman (1988) und Nahapiet und Ghoshal 1998 verweist. Diese Argumentation wird außerdem von Levin und Cross 2004, S. 1478 und zum anderen ist das soziale Kapital einer Person auch ein unterstützender Faktor für Prozesse der Wissenskommunikation: Personen mit einem hohen sozialen Kapital haben über ihre sozialen Beziehungen ein Netzwerk, das Wissensweitergabe und -nutzung fördert und damit auch dem Museumsziel des Wissenstransfers beiträgt.

<sup>382</sup> Vgl. Eikhof und Haunschild 2007, S. 526; und ebenfalls bspw. die Verbindung von *individual and societal levels* bei Thornton et al. 2012, ab S. 103.

<sup>383</sup> Im Modell auf S. 87 wird diese Annahme mit der Nummer 2 gekennzeichnet.

## 2.4. Wissen als Organisationsressource des Museums

In den Kapiteln 2.2.2.1 und 2.2.2.2 zu den Museen als kulturelle und wissenschaftliche Einrichtungen wurde die Relevanz von Wissen als Organisationsressource bereits erläutert. Ebenso wird in beiden Abschnitten thematisiert, dass das Verständnis von Wissen als Ressource sowie seinen Abstufungen relevant ist, um damit verbundene Prozesse genauer beschreiben zu können.

Dennoch, auch in der Literatur zu Wissensprozessen werden die Eigenschaften und Unterscheidungsmerkmale der Ressource „Wissen“ sowie die Abgrenzung zu Informationen nicht konsistent verwendet.<sup>384</sup> Entsprechend wird als eine Lücke in der Management- und Organisationsforschung die mangelnde Aufmerksamkeit für die Epistemologie des Wissensbegriffs benannt: „Knowledge has mostly been taken for granted, often as a decomposable, fuzzy, and substitutable concept. It has been used interchangeably with the concept of information.“<sup>385</sup> Entsprechend liefern die folgenden Abschnitte eine Übersicht aus der Literatur zu Wissensmanagement, Kommunikationsforschung und Lerntheorie, um hier Begriffsverständnisse und -abgrenzungen zusammenzufassen, die wiederum die Grundlage für die methodischen Schritte stellen.

### 2.4.1. Daten, Informationen, Wissen

In Teilen der Forschung zum Wissensprozessen werden die Begriffe „Wissen“ und „Information“ synonym verwendet, und dieser Teil der Literatur geht davon aus, dass die synonyme Verwendung für die Beforschung dieser Vorgänge keine praktische Relevanz hat.<sup>386</sup> In anderen Teilen der Fachliteratur wird hingegen angenommen, dass die Unterscheidung der Konzepte essentiell ist, um Wissensprozesse zu verstehen<sup>387</sup>, sodass die Konzepte von Daten, Informationen und Wissen dementsprechend nicht synonym verwendet werden sollten.<sup>388</sup>

In dieser zweiten Sicht auf Wissensprozesse beschreibt die Literatur zwischen Wissen und Informationen, im Gegensatz zum alltäglichen Sprachgebrauch, eine deutliche Abgrenzung: Zwischen Daten, Informationen und Wissen wird eine Hierarchie hergestellt, die durch eine stärkere Kontextualisierung auf jeder Stufe entsteht. Daten werden durch die Zuweisung einer Bedeutung zu Informationen. Informationen wiederum werden zu Wissen, wenn sie miteinander vernetzt, das heißt in einen Kontext gestellt oder durch Erfahrungen oder Erwartungen

---

<sup>384</sup> „Researchers have not reached consensus on the distinctions, if any, between knowledge and information.“ Wang und Noe 2010, S. 117 Vgl. auch Davenport und Prusak 1998, S. 1.

<sup>385</sup> Krogh und Roos 1995, S. 9.

<sup>386</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 117.

<sup>387</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 117; Kogut und Zander 1992, S. 386; North 2011.

<sup>388</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998, S. 1. Die Unterscheidung wird bspw. auch verwendet bei Kogut und Zander 1992. Eppler und Reinhardt 2004, S. 1–2.

verknüpft werden.<sup>389</sup> Umgekehrt kann Wissen wiederum in Informationen und Daten zerlegt werden.<sup>390</sup> Zusammengefasst heißt dies: „Knowledge derives from information and information derives from data.“<sup>391</sup>

Diese Kontextualisierung ist ein Merkmal des konstruktivistischen Wissensverständnisses<sup>392</sup>, das in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt wird. Diesem Wissensverständnis nach ist Wissen nicht objektiv, sondern ein soziales, von Personen abhängiges Konstrukt, das durch den individuellen Kontext einer Person beeinflusst wird.<sup>393</sup>

Folgende Abstufungen lassen sich zum Verständnis der aufeinander aufbauenden Zusammenhänge festhalten<sup>394</sup>:

- **Daten** sind Zeichenzusammensetzungen beziehungsweise Zeichenfolgen, die noch nicht interpretiert sind, das heißt noch beliebig erscheinen. Beispiele dafür sind Zahlen oder ein rotes Licht einer Ampel. Diese Zeichen erhalten erst in einem Zusammenhang eine Bedeutung, in dem die Aussagen der Zahlen interpretiert werden können oder das rote Licht als Haltesignal erkannt wird. Erst in einem solchen Zusammenhang erhalten sie eine Bedeutung und haben so eine Wirkung.<sup>395</sup> Daten bilden eine materiell wahrnehmbare Grundlage.<sup>396</sup>
- **Informationen** entstehen folglich erst, wenn zu Daten ein Bezug hergestellt ist und die Daten eine Aussage erhalten. „Informationen sind also Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen.“<sup>397</sup> Weiter: „By information, we mean knowledge which can be transmitted without loss of integrity once the syntactical rules required for deciphering it are known. Information includes facts, axiomatic propositions, and symbols.“<sup>398</sup> Um Informationen zu verstehen, muss eine Person die syntaktischen Regeln zum Verständnis kennen, sodass Informationen bereits eine immaterielle und dynamische Qualität enthalten.<sup>399</sup>

<sup>389</sup> Vgl. North 2011, S. 36, Davenport und Prusak 1998, S. 6; Kogut und Zander 1992 S. 387. Hislop et al. 2018 liefern eine Zusammenfassung der Konsequenzen aus den unterschiedlichen Stufen für das interne Wissensmanagement, Vgl. Hislop et al. 2018, S. 163–164. Es kann auch noch eine Abstufung vor Daten unterschieden werden, die sich wiederum aus Zeichen zusammensetzen. Diese Abstufung ist hier jedoch nicht relevant und wird deshalb ausgelassen.

<sup>390</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998, S. 6.

<sup>391</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 6.

<sup>392</sup> Vgl. hierzu das noch folgende Kapitel 2.1.4.

<sup>393</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen von Davenport und Prusak 1998 bspw. S. 5–7. Das konstruktivistische Wissensverständnis basiert auf Berger und Luckmann. Ihre Ansätze sind bspw. in Berger et al. 2016 nachzuvollziehen.

<sup>394</sup> Angelehnt an die Definitionen von North 2011, S. 36–37. Auch genutzt von Probst et al. 2012, S. 17.

<sup>395</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998, S. 4.

<sup>396</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 41–42.

<sup>397</sup> North 2011, S. 37.

<sup>398</sup> Kogut und Zander 1992, S. 386.

<sup>399</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 41–42. Dieser Aspekt schließt an die Frage der Entstehung von Wissen und des Lernens an. Vgl. hierzu bspw. Krogh und Roos 1995, S. 7–21. Diese Perspektive wird in Kapitel 2.1.4 vertieft.

Einzelne Informationen sind somit in der Regel wenig hilfreich, wenn sie nicht mit anderen Informationen aus der Vergangenheit oder Gegenwart vernetzt werden können. Geschieht dies, so entsteht Wissen.<sup>400</sup> Somit ist Wissen *nicht* synonym zu Information, sondern Wissen umfasst Informationen plus die Kontextualisierung durch Erfahrungen.<sup>401</sup>

Die zunehmende Komplexität von Daten hin zu Wissen wird von North (2011) in der sogenannten Wissenstreppe visualisiert zusammengefasst.

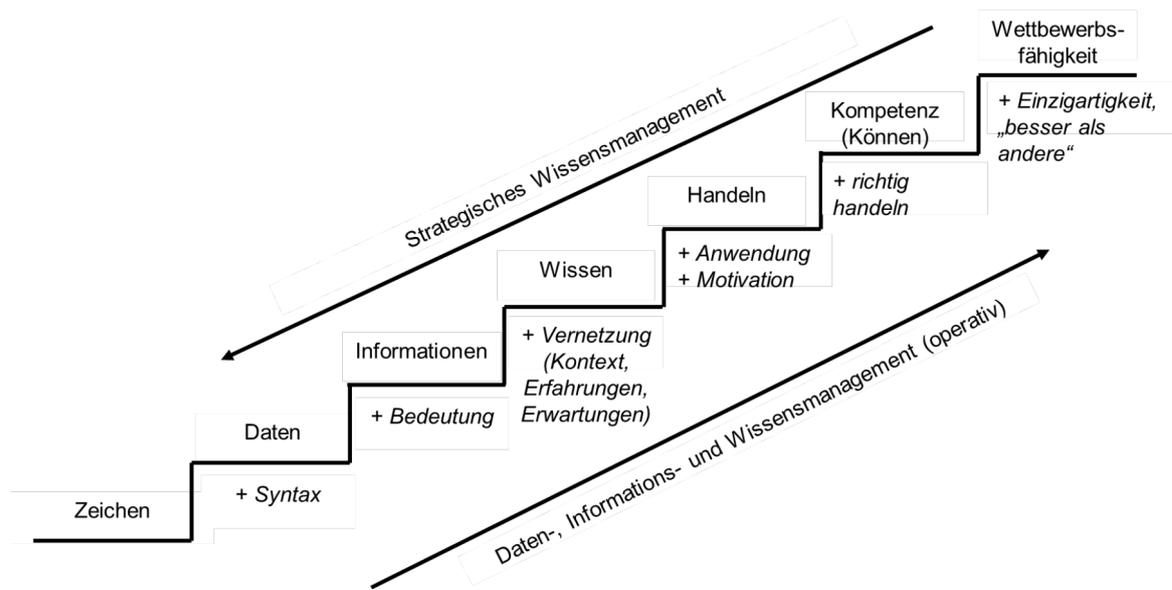


Abbildung 5: Wissenstreppe nach North 2011<sup>402</sup>

Bei dieser Abstufung des Wissens bezieht sich die Perspektive zunächst auf ein Individuum. Die Kommunikation von Wissen wird in dieser Arbeit als wertschöpfender Prozess einer Organisation betrachtet, sodass hier ein Verständnis hinterlegt wird, das für beide Ebenen greift.<sup>403</sup> Mit dem Bezug zum Individuum hinterlegt diese Arbeit ein anderes Wissensverständnis als es in Museen üblicherweise anzutreffen ist, wo der Wissensspeicher vor allem in den Sammlungsobjekten und Forschungs- und Informationsinfrastrukturen verortet wird und „materialisiertes Wissen“ eine große Rolle spielt.<sup>404</sup> Die Arbeit folgt hier Rechberg und Syed (2014), die das Verhältnis zwischen materialisierten Informationen und Wissen wie folgt zusammenfassen: „The argument is that knowledge, stored in books, the internet and information technological (IT) systems is derived at only through individuals knowledge contribution and can only then be valuable knowledge if applied by individuals.“<sup>405</sup>

<sup>400</sup> Vgl. bspw. Wang und Noe 2010, S. 117; Zander und Kogut 1995, S. 78. Krogh und Roos 1995, S. 24.

<sup>401</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 117; Probst et al. 2012, S. 17–18. Letztere sprechen hier auch von einem Kontinuum zwischen Daten, Informationen und Wissen, die nicht völlig trennscharf sind, sondern ineinander übergehen. Für die vorliegende Arbeit wird jedoch eine grundlegende Unterscheidung wie vorgeschlagen beibehalten, um die Verständniskonzepte präziser konzeptualisieren zu können.

<sup>402</sup> North 2011, S. 36 Darstellung durch die Autorin angepasst.

<sup>403</sup> Diese Ebenen wurden in Kapitel 2.1.1 genauer beschrieben.

<sup>404</sup> Vgl. Noschka-Roos und Lewalter 2013b, S. 244.

<sup>405</sup> Rechberg und Syed 2014, S. 428.

Das Wissen einer Person wird darauf aufbauend folgendermaßen definiert: „Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of knowers.“<sup>406</sup> Weiter wird Wissen als Ressource einer Organisation eingeordnet: „In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.“<sup>407</sup> Zusätzlich wird das Wissen der Organisation als organisationspezifisch eingestuft, das aus der jeweiligen Geschichte der Organisation sowie deren internen und externen Interaktionen resultiert.<sup>408</sup> Zwischen der individuellen und organisationalen Wissenssebene wird folgender Zusammenhang angenommen: „While most explicit knowledge and all tacit knowledge<sup>409</sup> is stored within individuals, much of this knowledge is created within the firm and is firm specific.“<sup>410</sup>

Die vorliegende Arbeit baut somit auf folgendem zusammengefassten Verständnis von Wissen auf:

**Wissen basiert auf Daten und Informationen. Wissen kann nur entstehen, wenn Personen Daten und Informationen aufnehmen und verarbeiten. Wissen ist immateriell, intangibel, subjektiv und an die lernende Person gebunden. Das Wissen, das Personen explizieren<sup>411</sup> und damit materialisieren, ist dann in Daten und Informationen verfügbar, die wiederum für eine andere Person Informationsqualität haben können und dadurch den Ausgangspunkt für weiteres Wissen bildet.<sup>412</sup> Durch die Explizierung individuellen Wissens innerhalb der Organisation entsteht organisationspezifisches Wissen.**

Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird entsprechend die Grundannahme hinterlegt, dass wenn von Wissen und Wissensprozessen gesprochen wird, die impliziert, dass Personen involviert sind.

---

<sup>406</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 5 Diese Definition findet bspw. auch Verwendung bei Rathi et al. 2016, S. 26.

<sup>407</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 5.

<sup>408</sup> Vgl. Cabrera und Cabrera 2002, S. 689–690.

<sup>409</sup> Siehe zu den Unterscheidungen von Wissensdimensionen den folgenden Abschnitt 2.4.2.

<sup>410</sup> Grant 1996, S. 111.

<sup>411</sup> Vgl. Nonaka et al. 2000 S.8-9, Zander und Kogut 1995 S. 78

<sup>412</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 41–42 Sowie die Ausführung zu „nature of knowledge“ vgl. bspw. Hislop et al. 2018, S. 39.

## 2.4.2. Beschreibung von Wissen: Kategorien, Arten und Eigenschaften

Die Literatur zu Wissensprozessen nutzt eine Vielzahl von Bezeichnungen, um Wissen im Kontext von Organisationen zu beschreiben.<sup>413</sup>

Hierzu gehören Wissensdimensionen, wie etwa die „Natur“ des Wissens, womit der Entstehungskontext gemeint ist, sowie die „Verfügbarkeit“ oder der „Wert“ des jeweiligen Wissens.<sup>414</sup> Außerdem werden Wissensarten wie etwa „Know-how“ beziehungsweise „prozessorientiertes Wissen“, „Spezialwissen“ oder „erklärendes Wissen“<sup>415</sup> sowie eine der häufigsten Unterscheidungen zwischen „implizitem“ und „explizitem“ Wissen benannt.<sup>416</sup> Teils werden diese Bezeichnungen synonym verwendet, wobei Know-how etwa mit implizitem Wissen oder Faktenwissen mit explizitem Wissen gleichgesetzt werden.<sup>417</sup>

Im Folgenden sind die wesentlichen Wissensunterscheidungen dargestellt, wie sie für den Rahmen dieser Arbeit wichtig sind. Diese Arbeit hinterlegt die Unterscheidung in Wissenskategorien, Wissensarten<sup>418</sup> und Wissenseigenschaften.<sup>419</sup>

In der (größtenteils englischsprachigen) Managementliteratur wird häufig zwischen **zwei Wissensarten** unterschieden: *knowing about* (Wissen über Fakten) und *knowing how* (Wissen über Abläufe und Handlungen).<sup>420</sup> Diese Unterscheidung grenzt zwischen faktenbezogenem Wissen und prozessbezogenem Wissen ab. Diese beiden Wissensarten werden auch als deklaratives und prozedurales Wissen bezeichnet, wobei prozedurales Wissen besser erinnert werden kann und deklaratives Wissen schneller vergessen wird.<sup>421</sup>

**Deklaratives Wissen** lässt sich beschreibend einsetzen und bezeichnet das Wissen über das „Was“, sprich das Kennen bestimmter Fakten und Sachverhalte. Solches Wissen wird nicht durch spezifische Handlungen, sondern ungebunden erworben und dient dem Aufbau von Fachwissen und grundlegendem theoretischen Wissen und bezieht sich damit auf eine konzeptionelle und abstrakte Ebene. **Prozedurales Wissen** entsteht handlungsgebunden durch mehrmaliges Wiederholen. Bei diesem Wissensmerkmal geht es um das „Wie“ und somit um Fähigkeiten, die an das Wissen gebunden sind. Prozedurales Wissen ist grundlegend für Entscheidungen und Handlungen und dient in Form der Erfahrung als Referenz für Entscheidungen in unsicheren Situationen. Prozedurales Wissen wird in die individuellen mentalen Modelle

<sup>413</sup> Vgl. für eine Übersicht bspw. Hasler Roumois 2010 S. 41–64 und Hislop et al. 2018, S. 35–37.

<sup>414</sup> Vgl. North 2011 S. 44.

<sup>415</sup> Vgl. bspw. Grant 1996, S. 111 und Hasler Roumois 2010, S. 54.

<sup>416</sup> Das Konzept des impliziten Wissens wurde durch Polanyi 1985 geprägt. Der Prozess der Explizierung von Wissen durch Nonaka und Takeuchi 1995 findet sich folglich auch in Nonaka 2008 und Nonaka et al. 2000.

<sup>417</sup> Vgl. Grant 1996 S. 111.

<sup>418</sup> Vgl. bspw. Hasler Roumois 2010 S. 53.

<sup>419</sup> In der englischen Literatur wird hier von *types of knowledge* oder *characteristics of knowledge* gesprochen. Vgl. bspw. Szulanski 1996, S. 31; Argote et al. 2003b S. 574; van Wijk et al. 2008 S. 848; Chuang et al. 2016 S. 531.

<sup>420</sup> Vgl. Grant 1996, S. 111, eine weitere Unterscheidung dieser Art wird zwischen „information“ und „know-how-based“ getroffen, vgl. Kogut und Zander 1992, S. 384.

<sup>421</sup> Vgl. Zander und Kogut 1995, S. 78 Unterscheidung von deklarativ und prozedural auch bei Grant 1996 S. 111.

integriert. Es ist daher schwer zu externalisieren und hat höhere implizite Anteile.<sup>422</sup> Es wird argumentiert, dass rein implizites oder rein explizites Wissen die Ausnahme ist, sodass vielmehr erfasst werden muss, in welchem Ausmaß Wissen implizit oder explizit ist.<sup>423</sup> Wissen hat demnach immer implizite und explizite Anteile, die in ihrem Umfang variieren.<sup>424</sup>

Die Arbeit folgt dieser Annahme und benennt die impliziten und expliziten Anteile einer Wissensart als **Wissenseigenschaft**. Implizites Wissen wird hier entsprechend nicht als ein eigener Wissenstypus gesehen, sondern es wird angenommen, dass jede Wissensart implizite und explizite Anteile haben kann. Wissensarten können somit unterschiedliche Eigenschaften<sup>425</sup> haben, die wiederum Einfluss darauf nehmen, wie Wissen weitergegeben und ausgetauscht werden kann. Bei aller Vielfalt von Wissensbeschreibungen haben sich einige häufig verwendete Taxonomien zur Beschreibung der Eigenschaften von Wissen in der Literatur herauskristallisiert. In der vorliegenden Arbeit werden jene beschrieben, die als zentrale und entscheidende Eigenschaften für den Prozess der Wissenskommunikation eingeschätzt werden und deshalb Anwendung im Untersuchungsvorgehen finden.

Als erstes ist die bereits erwähnte Unterscheidung zwischen implizitem (*tacit*) und explizitem (*explicit*) Wissen zu treffen.<sup>426</sup> Implizites Wissen ist schwer zu kommunizieren, da es sich nicht für eine Codierung eignet.<sup>427</sup> Implizites Wissen beschreibt, „[...] daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.“<sup>428</sup> Implizites Wissen wird deshalb zusätzlich in weitere, teils ineinander übergehende Abstufungen unterteilt. Stilles Wissen (*tacit knowledge*) beschreibt jenen Teil des Wissens, der häufig sehr persönlich ist und auf jahrelangen Erfahrungen beruht, sodass es als selbstverständlich empfunden wird. Es umfasst Fähigkeiten, aber auch Werte, Überzeugungen und andere mentale Modelle.<sup>429</sup> Stilles, implizites Wissen liegt unbewusst in der Tiefe und damit verborgen vor und ist entsprechend in hohem Maß personengebunden. Dieses Wissen wird ohne eine konkrete Erinnerung von der wissenstragenden Person bei Bedarf (unbewusst) aktiviert und nimmt damit Einfluss auf das Verhalten einer Person. Um implizites Wissen in explizites Wissen umzuwandeln, bedarf es Instrumente, wie etwa den entsprechenden Kommunikationsmedien und -strukturen.<sup>430</sup> Explizites, sprich bewusstes Wissen wurde mit Aufmerksamkeit erlernt, hat nur geringe implizite Anteile, ist kognitiv verfügbar und kann explizit werden, wenn es expliziert wurde. Dazu gehört ebenfalls das Bewusstsein darüber,

<sup>422</sup> Vgl. Mertins und Finke 2004, S. 36–37 Wang und Noe 2010, S. 117 mit Verweis auf weitere, z. B. Kogut und Zander 1992 ; Zander und Kogut 1995.

<sup>423</sup> Vgl. zur Übersicht dieser Argumentation Meier 2011 S. 7.

<sup>424</sup> Vgl. Chuang et al. 2016, S. 531.

<sup>425</sup> In der vorliegenden Arbeit wird von „Eigenschaften“ gesprochen. In Teilen der Literatur werden Wissensarten entlang von „Dimensionen“ unterschieden. Vgl. bspw. Kogut und Zander 1992, S. 384.

<sup>426</sup> Die grundlegende Unterscheidung wurde durch Polanyi 1985 geprägt und von Nonaka und Takeuchi 1995 im *knowledge creation view* als Prozess der Überführung von implizitem zu explizitem Wissen aufgegriffen. Die Unterscheidung findet bspw. Anwendung bei Grant 1996 Kogut und Zander 1992 und auch in Büchern zur grundlegenden Übersicht wie bei Easterby-Smith et al. 2005 North 2011 und Hasler Roumois 2010.

<sup>427</sup> Vgl. Nonaka und Takeuchi 1995, S. 8.

<sup>428</sup> Polanyi 1985, S. 14, Rechtschreibung wie im Original.

<sup>429</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 48–49.

<sup>430</sup> Vgl. Mertins und Finke 2004, S. 35–36.

was eventuell vergessen wurde.

Explizites Wissen, also Wissen, das von Personen bewusst reflektiert und expliziert wird, ist hingegen einfach zu codieren, zu erfassen und zu kommunizieren.<sup>431</sup> Es kann vergleichsweise einfach verfügbar gemacht, und damit expliziert, und ausgetauscht werden.<sup>432</sup> Die Codifizierbarkeit des Wissens ist dem folgend eine weitere Eigenschaft<sup>433</sup> und beschreibt, wie einfach sich Wissen explizieren lässt. Die Codifizierbarkeit wird definiert als die Fähigkeit einer Organisation Wissen in einem eindeutigen Set von Regeln und Beziehungen zu erfassen, um so Wissen möglichst einfach weitergeben zu können.<sup>434</sup> Weitere Eigenschaften, mit denen Wissen als Ressource beschrieben werden kann, sind die Komplexität und Spezifität des Wissens.<sup>435</sup> Komplexität entsteht, wenn Wissen an unterschiedlichen Stellen der Organisation (etwa in individuellen und gruppenbasierten Prozessen, in Technologien oder in Routinen) eingebunden ist.<sup>436</sup> Spezifität ist angelehnt an den Transaktionskostenansatz<sup>437</sup> und bezieht sich auf das Investieren in Fähigkeiten und Ressourcen mit Bezug auf eine spezifische Transaktionsbeziehung.<sup>438</sup> Sind diese drei Eigenschaften ausgeprägt, verursachen sie kausale Ambiguität, erschweren die Imitation durch Konkurrenten und erzeugen so für gewinnorientierte Organisationen einen Wettbewerbsvorteil.<sup>439</sup> In Abhängigkeit der Zielsetzung der Organisation kann eine hohe Ausprägung dieser Eigenschaften allerdings auch hinderlich wirken: „[A]uthors have noted that tacitness, complexity, and specificity are not always beneficial. These attributes can slow learning, and hinder knowledge transfer and recombination within organizations [...]“<sup>440</sup>

Für die Nutzung von Wissen als Ressource ist folglich entscheidend, in welchem Ausmaß solche Eigenschaften zutreffen. Ist das bspw. Wissen stark implizit, das heißt den Mitarbeitenden unbewusst und gleichzeitig sehr spezifisch und komplex, so erschwert dies den Transfer dieses Wissens und die Inhalte sind für andere schwerer zu erlernen.<sup>441</sup> Das Ausmaß von Impliztheit, Komplexität und Spezifität werden deshalb im Rahmen dieser Arbeit als wichtige Wissenseigenschaften betrachtet, denn diese beeinflussen die Struktur von Wissenskommunikationsprozessen und somit die daraus entstehenden Ergebnisse.<sup>442</sup>

<sup>431</sup> Vgl. Nonaka und Takeuchi 1995, S. 8

<sup>432</sup> Vgl. Mertins und Finke 2004, S. 35–36.

<sup>433</sup> Vgl. Kogut und Zander 1992, S. 384.

<sup>434</sup> Vgl. Nonaka und Takeuchi 1995, S. 11.

<sup>435</sup> Vgl. Meier 2011, S. 5. Die Literatur liefert noch eine Reihe weiterer Eigenschaften, wie *stickiness* (Foss et al. 2010, S. 456; Szulanski 1996), *teachability* van Wijk et al. 2008, S. 848 sowie *appropriability* und *novelty* (Foss et al. 2010, S. 468), „abstraktes“ und „konkretes“ Wissen (Mertins und Finke 2004, S. 37), die aber in der vorliegenden Arbeit keine Anwendung finden.

<sup>436</sup> Vgl. Meier 2011, S. 7 mit Verweis auf Grant 1996; Reed und DeFillippi 1990.

<sup>437</sup> Vgl. Williamson 1981, der Transaktionskostenansatz stammt aus den institutionenökonomischen Theorien der Organisation und versucht zu erklären, „warum bestimmte Transaktionen in bestimmten institutionellen Arrangements mehr oder weniger abgewickelt und organisiert werden“. Ebers und Gotsch 1999, S. 225.

<sup>438</sup> Vgl. Meier 2011, S. 7.

<sup>439</sup> Vgl. bspw. Reed und DeFillippi 1990. Die kausale Ambiguität wird unter anderem auch argumentiert bei Szulanski 1996.

<sup>440</sup> McEvily und Chakravarthy 2002, S. 285 Mit Verweis auf Zander und Kogut 1995; Szulanski 1996 und weitere.

<sup>441</sup> Vgl. McEvily und Chakravarthy 2002, S. 285.

<sup>442</sup> Vgl. Easterby-Smith et al. 2008, S. 680 Chuang et al. 2016, S. 546.

Die in Kapitel 2.2 vorgenommene Kontextualisierung der forschungsorientierten Museen zeigt zwei Kontextrichtungen, die besonders auf das einzelne Museum einwirken können: In ihrer Funktion als Kultureinrichtung wirken Einflüsse des Kultursektors und in ihrer Funktion als Wissenschaftseinrichtung wirken Einflüsse des Forschungssektors. Insofern wird geschlussfolgert, dass es für die Konzeptualisierung von Wissen in forschungsorientierten Museen relevant ist die zwei genannten Funktionen einfließen zu lassen. Als **Wissenskategorien** werden deshalb in der vorliegenden Konzeptualisierung wissenschaftliches, sprich forschungsbasiertes und nicht-wissenschaftliches Wissen unterschieden. In beiden Kategorien können die Wissensarten sowie die Wissenseigenschaften vertreten sein.

Wissenskategorie	Wissensarten	Mögliche Wissenseigenschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliches Wissen</li> <li>• Nicht-wissenschaftliches Wissen</li> <li>• (weitere Kategorien möglich, aber in dieser Arbeit nicht relevant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deklaratives Wissen (Faktenwissen)</li> <li>• Prozedurales Wissen (bspw. zu methodischen Prozessen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implizit</li> <li>• Explizit (das heißt expliziert)</li> <li>• Spezifisch</li> <li>• Komplex</li> <li>• Codifizierbarkeit</li> </ul>

Tabelle 1: Übersicht zur Wissensbeschreibung

Die hier vorgeschlagene Konzeptualisierung des Wissensbegriffs, der sich weitgehend abseits der üblichen Museumsabteilungen bewegt, führt dazu, dass die Perspektive auf die Wissensprozesse abteilungsübergreifend eingenommen werden kann anstatt in der thematischen Fachperspektive der einzelnen Abteilung in der Linienorganisation zu verbleiben.<sup>443</sup> Wissensprozesse können so horizontal in der Organisation angelegt werden und werden hier in Verbindung zu Innovationsprozessen und agileren Strukturen diskutiert. Diese werden im Zuge der Besuchenden-, aber auch Personalorientierung für eine zukunftsgerichtete Wertschöpfung der Museen genannt.<sup>444</sup> In Kapitel 0 wurde auf die Notwendigkeit von differenzierten und angepassten Wertschöpfungsdimensionen eingegangen. Birnkraut (2022) sieht hier Potenziale in der Gestaltung von „nichttechnischen Innovationen [...], die wesentlich aus Veränderungen [bestehen], die auf bisher nicht bekannte Anwendungskontexte, Nutzungsmöglichkeiten, organisationale Strukturen oder Ertrags- und Wertschöpfungsmechaniken abzielen“.<sup>445</sup> Dies kann gestaltet werden, indem „[d]ie Auflösung der vertikalen Denksilos [und] reinen Fachabteilungen hin zu cross-sektoralen Arbeitsgruppen [...]“<sup>446</sup> vorangetrieben wird. Dafür ist es jedoch nötig, dass das Wissen nicht in den Denksilos verbleibt, sondern cross-sektional kommuniziert wird. Der folgende Abschnitt setzt Wissen als Inhalt in Bezug zu Kommunikation als Prozess.

<sup>443</sup> Vgl. Birnkraut 2022, S. 119.

<sup>444</sup> Vgl. bspw. Birnkraut 2022, S. 113.

<sup>445</sup> Heimer et al. 2016, S. 38; verwendet bei Birnkraut 2022, S.116.

<sup>446</sup> Birnkraut 2022, S.115

### 2.4.3. Wissen als Inhalt von Kommunikation

Die vorliegende Arbeit verbindet dafür die *objectivist perspective on knowledge* und der *practice-based perspective on knowledge*<sup>447</sup>. Die *objectivist perspective* geht davon aus, dass Wissen codifiziert, auf diese Weise expliziert und damit von Personen getrennt werden kann. Die *practice-based perspective* lehnt dies ab und nimmt an, dass Wissen niemals ungebunden von Handlungen und Personen sein kann.<sup>448</sup> Der Annahme folgend, dass es eine Abstufung zwischen Information und Wissen gibt, unterstellt diese Arbeit eine gewisse Explizierbarkeit von Wissen wie in der *objectivist perspective*. Präzise abgegrenzt handelt es sich bei expliziertem, dokumentiertem Wissen dann jedoch um Informationen, die für anderen Personen zur Verfügung gestellt werden können. Die Arbeit ergänzt deshalb die *practice-based perspective*, der zufolge dann durch das kommunikative Handeln Informationen von Personen aufgenommen und wieder zu Wissen verarbeitet werden können.

Die vorliegenden Arbeit legt den Betrachtungsfokus auf die Weitergabe und Nutzung von Wissen durch Personen, die wie folgt zusammengefasst wird: „Knowledge transfer involves moving pieces of knowledge from one party to another“.<sup>449</sup> Das Ziel dabei ist, dass valides Wissen rekonstruiert wird.<sup>450</sup> Die Annahme, dass Wissen durch die aktive Rekonstruktion von Information entsteht, basiert auf der kommunikationswissenschaftlichen Denkrichtung des Konstruktivismus.<sup>451</sup> Während in der kognitivistischen Perspektive<sup>452</sup> davon ausgegangen wird, dass Wissen als ein objektives Abbild der Realität unabhängig von Personen oder Kontexten bestehen und entsprechend reproduziert werden<sup>453</sup> kann, ist im Konstruktivismus hingegen eine zentrale Annahme, dass der Inhalt der Kommunikation nicht unverändert von einer Person aufgenommen wird. Diese Perspektive geht davon aus, dass Menschen Informationen im Rahmen von persönlichen Erfahrungen, persönlichem Erleben, Emotionen und sozialen Kontext aufnehmen und interpretieren, das heißt sie rekonstruieren statt zu reproduzieren.<sup>454</sup> Der Inhalt der Kommunikation wird bei Wissensaufnahme zerlegt und innerhalb des eigenen Erfahrungsrahmens wieder aufgebaut.<sup>455</sup> Der Konstruktivismus als Kommunikations- und Lern-

---

<sup>447</sup> Vgl. Hislop et al. 2018, S. 30–45.

<sup>448</sup> Vgl. Hislop et al. 2018 S. 31.

<sup>449</sup> Easterby-Smith et al. 2008, S. 685.

<sup>450</sup> Vgl. Grandori und Kogut 2002, S. 225.

<sup>451</sup> Vgl. grundlegend zur Konstruktion und Kommunikation bspw. Christmann 2016.

<sup>452</sup> Die kognitivistische Perspektive schließt an den Behaviorismus an. Im Behaviorismus wurde menschliches Verhalten noch als eine automatische Reaktion auf einen Reiz gesehen (Stimulus-Response-Modelle), das unabhängig von der jeweiligen Person immer gleich ausfalle. Innere Prozesse wurden dabei außer Acht gelassen und die inneren Prozesse des Menschen als „Black Box“ zusammengefasst. Vgl. bspw. Edelman und Wittmann 2012 S. 47–48.

<sup>453</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, 117-119; 123.

<sup>454</sup> Vgl. Reinhardt 2004, S. 2 sowie Berger et al. 2016.

<sup>455</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 121; den Einfluss der individuellen Situation diskutieren auch Davenport und Prusak 1998, S. 12.

theorie stellt somit den einzelnen Menschen und seine individuelle Situation in den Mittelpunkt.<sup>456</sup> Die Aufnahme von Daten und Informationen und das Vernetzen zu Wissen, das dann wieder externalisiert werden kann, ist ein personengebundener Prozess, der stark auf Lernen und Kommunikation beruht.<sup>457</sup> Aus dieser Zentrierung folgt, dass Werte und Überzeugungen einer Person beeinflussen, was diese Person aufnimmt und daraus schlussfolgert<sup>458</sup>: „People with different values ‚see‘ different things in the same situation and organize their knowledge by their values.“<sup>459</sup>

In der konnektivistischen Perspektive wird zusätzlich die Relevanz der sozialen Interaktion und Vernetzung von Personen mit ihrer Umwelt betont. In diesem Verständnis wird Wissen als der Zustand eines Systems von verbundenen Einzelkomponenten beschrieben. Wissen existiert nicht in den einzelnen Komponenten, sondern in deren Verbindung und verändert sich mit jeder neuen Erfahrung des kognitiven Systems.<sup>460</sup> Wissen entsteht folglich dadurch, dass Menschen die Informationsqualität von Daten erkennen. Die Informationsqualität wird immer durch die aktuellen Belange der Person beurteilt. Durch die Vernetzung von Informationen mit vorhandenem Wissen entsteht neues Wissen.<sup>461</sup>

Die konstruktivistische und die konnektivistische Perspektive unterliegen beide der Kritik, dass die starke Betonung der subjektiven Konstruktion und Vernetzung die Bedeutung und – im extremsten Fall – die Existenz von Fakten in Zweifel stelle,<sup>462</sup> werden allerdings in der Literatur zu Wissenstransfer in Organisationen trotzdem vertreten, weil sie die Relevanz der involvierten Personen beachten: „Transferring complex and causally ambiguous knowledge typically requires reconstruction and adaptation at the receiving end.“<sup>463</sup> Die vorliegende Arbeit folgt der konstruktivistischen und konnektivistischen Perspektive in der Annahme, dass die persönliche Situation sowie das jeweilige Umfeld die intrapersonale Wissensaufnahme sowie die Bereitschaft zur Wissensweitergabe und damit Wissenskommunikationsprozesse beeinflussen. Die Arbeit folgt damit dem Verständnis, wie Davenport und Prusak (1998) es zusammenfassen:

„The power of knowledge to organize, select, learn, and judge come from values and beliefs as much as, and probably more than, from information and logic.“<sup>464</sup>

Das Gelingen oder Scheitern von Wissensprozessen hängt somit von den involvierten Personen sowie den Inhalten ab, die dort kommuniziert werden sollen: „Wenn man (wie eine Vielzahl

---

<sup>456</sup> Der Konstruktivismus grenzt sich damit von anderen Lerntheorien wie dem Behaviorismus und dem Kognitivismus ab, in denen – verkürzt gesagt – das Wissen selbst im Mittelpunkt steht und der Mensch dies nur verarbeitet, ohne, dass individuelle Faktoren in Betracht gezogen würden. Vgl. bspw. Hasler Roumois 2010, S. 114–123 Vgl. bspw. auch die „Eigenkonstruktion der Wirklichkeit“ in Kontext des kollektiven Gedächtnis bei Probst et al. 2012, S. 211.

<sup>457</sup> Hasler Roumois 2010, S. 47.

<sup>458</sup> Vgl. Reinhardt 2004, S. 2.

<sup>459</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 12.

<sup>460</sup> Vgl. Krogh und Roos 1995, S. 24.

<sup>461</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 41–42.

<sup>462</sup> Vgl. bspw. Knoblauch 2016, S. 17.

<sup>463</sup> Szulanski 2000 S.11 mit Verweis auf Kogut und Zander 1992 und weitere.

<sup>464</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 12.

der in diesem Gebiet Forschenden) davon ausgeht, dass Wissen immer nur beim Individuum entsteht und rekonstruiert werden muss, so ist vorab die Frage zu klären, ob Wissen überhaupt kommuniziert werden kann – oder ob es letztlich doch ‚nur‘ Informationen (oder gar Daten) sind, die dabei übertragen werden?“<sup>465</sup> In diesem Zusammenhang werden vielfältige Quellen benannt, aus denen Wissen gewonnen werden kann: „[...] we obtain knowledge from individuals or groups of knowers, or sometimes in organizational routines. It is delivered through structured media such as books and documents, and person-to-person contacts ranging from conversations to apprenticeships.“<sup>466</sup> Der zuvor hinterlegten Abgrenzung folgend, werden die genannten Medien in Form von Dokumenten etc. als Informationsquellen eingestuft. Relevant im Zusammenhang mit Wissenskommunikation sind weiterhin sowohl synchrone Kommunikationssituationen (Kommunikation in Echtzeit) als auch asynchrone Kommunikationssituationen, in denen Kommunikation mithilfe von Kommunikationsinstrumenten (zum Beispiel über Dokumente oder Nachrichten) zeitverzögert auftritt.<sup>467</sup> Der Moment der Informationsaufnahme hat Einfluss darauf, wie die Information rekonstruiert und welches Wissen daraus gezogen wird. Des Weiteren wird angenommen, dass die Art des Wissens darüber entscheidet, auf welche Weise es kommuniziert und expliziert wird. Für Wissen, das auf persönlichen Erfahrungen beruht, womit in der Regel prozedurales Wissen gemeint ist, wird angenommen, dass Strukturen, die eine persönliche und mündliche Kommunikation fördern, vorteilhafter sind als schriftliche digitale Kommunikation.<sup>468</sup>

Die unterschiedlichen Eigenschaften der Kommunikationsformen bringen zusätzlich Vor- und Nachteile mit sich. Im Groben können die Personifizierungsstrategie und die informationstechnologische Strategie in der Kommunikationsgestaltung unterschieden werden.<sup>469</sup>

Für erfahrungsbasiertes Wissen beispielsweise, das sich häufig in prozeduralem Wissen widerspiegelt, eignet sich eher eine Kommunikationsgestaltung mittels Personifizierungsstrategie, wenn es expliziert werden soll. Mitarbeitende teilen bestimmtes Wissen, zum Beispiel über den Umgang mit schwierigen Projekten, ungern schriftlich, sondern erzählen vorzugsweise persönlich davon, weil dies weniger dauerhaft und verbindlich wirkt.<sup>470</sup> In einem ersten Impuls haben viele Organisationen dennoch vor allem mit technischen Kommunikations- und Informationsstrukturen auf die erhöhte Notwendigkeit des Wissensmanagements reagiert. Die Fokussierung von informationstechnologischen Ansätzen allein reicht jedoch nicht aus. Statt der vorrangig technischen Lösungen wird die Anpassung von Organisationsstrukturen und im Personalmanagement<sup>471</sup> als relevant benannt: „[...] effective knowledge management cannot take

---

<sup>465</sup> Reinhardt 2004, S. 1.

<sup>466</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 6.

<sup>467</sup> Vgl. Reinhardt 2004, S. 2.

<sup>468</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 80–81; Mengis und Eppler 2004 S. 88.

<sup>469</sup> Vgl. Husted et al. 2012 S. 746

<sup>470</sup> Vgl. Argote et al. 2003b S. 574; Hasler Roumois 2010, S. 80–81, hier knüpft auch das Thema der narrativen Weitergabe von Wissen an, vgl. bspw. Schmalzer und Hermann 2004.

<sup>471</sup> Vgl. Cabrera et al. 2006, S. 245 und Kogut und Zander 1992, S. 386.

---

place without extensive behavioral, cultural and organizational change. Technology alone won't make a person with expertise share with others. Technology alone won't get an employee who is uninterested in seeking knowledge to hop onto a keyboard and searching or browsing."<sup>472</sup> Gleichzeitig besteht durch die Forschungsorientierung der Museen die Herausforderung, dass internes, unterschiedlich komplexes, spezifisches und teils implizites (wissenschaftliches) Wissen zu einem Gesamtergebnis zu koordinieren, von dem dann die externen Stakeholder profitieren können.<sup>473</sup> Dennoch wird „in vielen Institutionen [...] der Transfer nicht systematisch als wissenschaftliche Leistungsdimension in Betracht gezogen. Dieses führt dazu, dass Transferperspektiven bei der Arbeits- und Forschungsplanung nicht systematisch verfolgt und auf institutioneller Ebene strategisch unterstützt werden.“<sup>474</sup>

Auf Basis dieser Annahmen wird Abgrenzung zwischen Daten, Informationen und Wissen für das Ziel der kontextualisierten Theoriebildung in dieser Arbeit hinterlegt. Damit einher geht die Annahme, dass in Zusammenhang mit dem Management und der Kommunikation von Wissen die aktive Rekonstruktion durch Personen und damit ein gewisses Maß an individueller Interpretation in der Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen beachtet werden muss. Im Rahmen der theoriebildenden Modellentwicklung führt dies zu folgender Annahme:

**Die Ressource Wissen mit seinen Eigenschaften hat Einfluss darauf, welche Steuerungsmechanismen und Organisationsstrukturen förderlich für die Wissenskommunikation im Museum sind.**<sup>475</sup>

---

<sup>472</sup> Davenport und Prusak 1998 S.141-142, auch zitiert bei Cabrera et al. 2006, S. 246.

<sup>473</sup> Vgl. Grant 1996, S. 113–114.

<sup>474</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016, S. 8.

<sup>475</sup> Im der später dargestellten Modellvariante 1 auf S. 87 mit der Nummer 3 verortet.

## 2.5. Theoriebasierte Zusammenführung der Mechanismen in den Museen

Um die Wertschöpfung durch Wissenskommunikation konzeptuell für die empirischen Studien zu verankern, werden im Folgenden die drei zentralen theoretischen Fundierungen zusammengeführt: Die Verankerung von museumsinternen Wissenskommunikationsprozessen auf Mikroebene der Organisation mit Hilfe der *theory of planned behaviour*, die Konzeption des Steuerungsrahmens von wissensbasierter Wertschöpfung auf Makroebene durch den *knowledge governance approach* und zuletzt die Verbindung beider Ebenen durch den *ability-motivation-opportunity*-Bezugsrahmen. Auf diese Weise wird der aktuelle Wissensstand mit der Problemerkennung für das Ziel der Theoriebildung verbunden.<sup>476</sup>

### 2.5.1. Mechanismen auf der Mikroebene: Wissensarbeitende und Theory of planned behaviour

Angesichts des hohen personenbezogenen Anteils im Wissen als Organisationsressource, sollte die Steuerung von Wissensprozessen beachten, dass die Werte und Annahmen von Personen einen starken Einfluss auf das organisationale Wissen haben. Diese Annahme wird im folgenden Organisationsverständnis zusammengefasst: „Organizations are, after all, made up of people whose values and beliefs inescapably influence their thoughts and actions. The organizations themselves have histories, derived from people’s actions and words, that also express corporate values and beliefs.“<sup>477</sup> Individuelle Personen spielen, insbesondere in Hinblick auf Wissen mit hohen impliziten Anteilen, dementsprechend eine zentrale Rolle in den internen Wissensprozessen.<sup>478</sup> Daraufhin stellt sich die Frage, wie Organisationen diese Prozesse, sprich die Mikrofundierung der wissensbasierten Wertschöpfung, gestalten können

Die Mikrofundierung (siehe das Konzept von Coleman<sup>479</sup>) der Wertschöpfung durch Wissenskommunikation wird im Folgenden über bereits bestehende Ansätze in der Literatur konzeptualisiert. Davenport und Prusak (1998) beschreiben den Rahmen eines Wissensaustauschs als einen Wissensmarkt. Der Wissensmarkt wird durch die Kommunikation von Wissen, sprich das Weitergeben bzw. Aufnehmen und Nutzen – sei es innerhalb einer oder zwischen mehreren Organisationen – gestaltet.<sup>480</sup> Auf diesem Markt des Wissensaustauschs definieren die Agierenden, welche Rolle sie einnehmen und Angebot und Nachfrage aussehen. Die Agieren-

<sup>476</sup> Vgl. den Aufbau der Systematik in Kapitel 1.1.4.

<sup>477</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 12.

<sup>478</sup> Vgl. Argote und Ingram 2000, S. 153 Nonaka und Takeuchi 1995, S. 11.

<sup>479</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.

<sup>480</sup> Die Idee des internen Marktes wird auch aufgegriffen von Quinn und Rohrbaugh 1981 S. 138–139.

den auf dem Wissensmarkt können, wie in anderen Märkten auch, mit anbietenden, abnehmenden und vermittelnden Rollen beschrieben werden. Im Falle des intraorganisationalen Wissensaustauschs nehmen die Mitarbeitenden einer Organisation diese Rollen ein.<sup>481</sup>

Wissensarbeitende Personen und interne Wissensmärkte werden hier verkürzt dargestellt, um die Motive und Handlungsrahmen von Wissenskommunikation innerhalb von Organisationen illustrieren zu können. Davenport und Prusak (1998) fassen die Relevanz des Verständnisses über interne Wissensmärkte wie folgt zusammen: „Many knowledge initiatives have been based on the utopian assumption that knowledge moves without friction or motivating force, that people will share knowledge with no concern for what they may gain or lose by doing so.“<sup>482</sup> *Wissensabnehmende Personen* suchen in der Regel Wissen, das sie für einen spezifischen Nutzen einsetzen können, etwa als Lösung für ein Problem. Sie versuchen Fragen zu beantworten und sind auf der Suche nach Einblicken, Einschätzungen, Daten und dem Verstehen von komplexen Sachverhalten. Das gesuchte Wissen soll ihnen dabei helfen, dass sie eine Aufgabe effizienter erfüllen oder Entscheidungen besser treffen können, sodass sie letztendlich in ihrem Job erfolgreicher sind.<sup>483</sup> Personen übernehmen dann eine *wissens anbietende Rolle*, wenn ihre interne Marktreputation besagt, dass sie ein tiefgehendes Wissen zu einem Prozess oder Thema haben. Sie bieten ihr Wissen, meist mit dem Ziel des Austauschs, an. Dieser Austausch kann sich in Form des Gehaltes widerspiegeln, oder aber auch in der Erwartung, dass ein persönlicher Nutzen, wie etwa durch den Austausch von Informationen und Wissen, zustande kommt. Obwohl jede Person in einer Organisation früher oder später einmal wissensabnehmend ist, ist nicht jede Person auch wissens anbietend. Manche Personen sind sehr gut ausgebildet und erfahren, aber nicht in der Lage, ihr implizites Wissen zu teilen. Andere wiederum haben ein zu spezifisches, persönliches oder limitiertes Wissen, als dass es für andere von Wert sein könnte oder sind unwillig, Wissen zu teilen. Einige Personen halten sich folglich in der wissens anbietenden Rolle aus dem internen Wissensmarkt fern. Dahinter kann die Annahme stehen, dass sie mehr davon profitieren, wenn sie ihr Wissen horten, anstatt es zu teilen.<sup>484</sup> In vielen Organisationen ist dies eine nachvollziehbare Argumentation: Wenn Wissen Macht bedeutet, dann sind die wissensinhabenden Personen im Vorteil und verlieren diesen, wenn das Wissen von anderen genutzt wird. Eine Herausforderung des Wissensmanagements ist es also, dass das Teilen von Wissen stärker anerkannt wird als das individuelle Sammeln und Vorenthalten von Wissen. *Wissensvermittelnde Personen* (teils als Makler oder Gatekeeper bezeichnet) stellen den Kontakt zwischen anbietenden und abnehmenden Personen her. Diese Rolle fällt etwa Managementpositionen zu, die einen Überblick

<sup>481</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998 S. 25–26.

<sup>482</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 26.

<sup>483</sup> Die Autoren verweisen außerdem darauf, dass die Suche teilweise ein Fünftel der Arbeitszeit umfasst und damit auch einen recht großen Faktor in der Kapazitätenplanung darstellt.

<sup>484</sup> Vgl. hierzu *knowledge hoarding* und *knowledge hiding*, bspw. Connelly et al. 2012.

über die übergeordneten Strukturen und Zuständigkeiten haben und die Personen und Informationen vernetzen. Einige dieser Personen, die als informelle, wissensvermittelnde Personen fungieren, können zu regelrechten Schlüsselstellen werden, die wissen, wer etwas weiß und wie dieses Wissen am besten angewendet werden kann. Sie setzen diese Expertise für Reputation und zukünftige Anerkennungen oder Gegenleistungen ein. Im Grunde entwickeln sie ein internes *knowledge business*.<sup>485</sup> Zwischen dem internen Angebot und der Nachfrage liegt die Kommunikation als Austauschprozess, der durch die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Organisation verbunden werden muss. Es ist folglich für die Steuerung von Wertschöpfungsprozessen sinnvoll, die mikrofundierte Prozesse genauer zu betrachten, die, wie das Wissen selbst, personengebunden sind. Diese Arbeit folgt damit anderen Studien, in denen sich die Nutzung der folgenden Theorie als zielführend herausgestellt hat.<sup>486</sup>

Hierfür wird die ***Theory of planned behaviour***<sup>487</sup>, „[...] a theory designed to predict and explain human behavior in specific contexts“<sup>488</sup>, herangezogen. Die Theorie beschreibt, wie Verhaltensweisen von normativen Faktoren im Umfeld abhängen und welche Handlungsmotivationen daraus resultieren. Im Rahmen der Theoriebildung des induktiv-realistischen Modells wird diese Theorie in ihren zentralen Eigenschaften im Folgenden dargestellt. Die *Theory of planned behavior* wird in der deutschsprachigen Literatur auch als die Theorie des geplanten Handelns beschrieben. Im Folgenden wird sie jedoch auf Basis der englischsprachigen Bezeichnung als TPB abgekürzt.

Die TPB ist eine Weiterentwicklung der *Theory of reasoned action*<sup>489</sup> (TRA). In beiden Versionen der Theorie spielt die Intention der individuellen Personen eine zentrale Rolle, um bestimmte Verhaltensweisen erwarten zu können: „[...] A central factor in the theory of planned behavior is the individual's intention to perform a given behavior. Intentions are assumed to capture the motivational factors that influence a behavior; they are indications of how hard people are willing to try, of how much of an effort they are planning to exert, in order to perform the behavior.“<sup>490</sup> Um die individuelle Ebene der Wissenskommunikation (Mikroebene) zu betrachten, ist der TPB zufolge die Intention einer einzelnen Person als Faktor einzubeziehen: „As a general rule, the stronger the intention to engage in a behavior, the more likely should be its performance.“<sup>491</sup> Die Intention ist damit auf der individuellen Ebene zu verorten und beschreibt damit individuelle Bedingungen, die zu einem bestimmten Verhalten führen. Mit Bezug

---

<sup>485</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998, S. 27–30.

<sup>486</sup> Vgl. bspw. Cabrera und Cabrera 2005; Cabrera et al. 2006.

<sup>487</sup> Vgl. Ajzen 1991; Ajzen und Fishbein 1969, Die *Theory of planned behaviour* wurde aus der *Theory of reasoned action* weiterentwickelt. Für eine Diskussion der TPB vgl. bspw. auch Conner und Armitage 1998.

<sup>488</sup> Ajzen 1991, S. 181.

<sup>489</sup> Vgl. Ajzen 1991; Conner und Armitage 1998.

<sup>490</sup> Ajzen 1991, S. 181.

<sup>491</sup> Ajzen 1991, S. 181.

der auf Coleman basierenden Darstellung handelt es sich um Pfeil 2<sup>492</sup>, der die Zusammenhänge auf der individuellen Ebene zwischen den Vorbedingungen und den daraus resultierenden Verhalten erklärt.<sup>493</sup> Die Intention ist ein dabei ein latentes Konstrukt, da sie innere Prozesse einer individuellen Person beschreibt.

Für die theoriebildende Modellentwicklung ergibt sich hieraus die folgende Annahme:

**Die Intention einer Person ist der Indikator für die tatsächlich gezeigten Verhaltensweisen in der Wissenskommunikation.**<sup>494</sup>

### **2.5.2. Mechanismen auf der Makroebene: der Knowledge Governance Approach**

Die Organisation, das heißt das einzelne forschungsorientierte Museum, bildet den Rahmen für die Wissensprozesse und kann dabei entweder förderlich oder hinderlich auf die Aktivitäten wirken. Die inneren Organisationsprinzipien sind letztlich grundlegend dafür, was das Museum leisten kann.<sup>495</sup> Je schwieriger die Kommunikation und damit der Austausch von Wissen auf der Mikroebene ist, desto eher gibt es die Tendenz, dass das Problem eskaliert und nicht allein von den Prozessbeteiligten gelöst wird, sondern es bedarf der Einbeziehung von höhergestellten Hierarchien.<sup>496</sup> Dabei geht es um verständliche Kommunikation im weiteren Sinne, das heißt, dass eine „gemeinsame Sprache“ gesprochen werden muss, sowie darum, auch in der technischen Dimension der Kommunikation eine Verbindung zu ermöglichen und letztlich um die Bereitstellung von Personal und dessen Zeitressourcen: „Bridging the communications gap may require solving problems caused by incompatibilities of language, coding schemes, and cultural conventions. Closing the technical gap may disrupt the normal activities of both source and recipient. It may distract the source from its main mission (unless its mission is to support the transfer) [...]“<sup>497</sup> Für das interne Management von Kommunikation spielen die Entscheidung über die Kommunikationskanäle eine mindestens genauso große Rolle. So müssen die Mitarbeitenden oftmals befähigt werden, um gegebenenfalls entsprechende Technik für die Kommunikation einsetzen zu können. Darüber hinaus ist dies eine Frage der Motivation: Im Sinne der Wertschätzung, die ein zentraler Motivator sein kann, kann es sinnvoller sein, die direkte, interpersonale und analoge Kommunikation zu wählen, weil diese häufig als wertschätzender empfunden wird. Im Sinne des Gesamtbeitrages von Wissen einer Einzelperson

<sup>492</sup> Vgl. hierzu die Darstellungen in Kapitel 2.1.1.

<sup>493</sup> Vgl. Foss 2007, S. 29.

<sup>494</sup> Im Modell auf S. 87 wird diese Annahme mit der Nummer 6 gekennzeichnet.

<sup>495</sup> Vgl. Szulanski 2000, S. 12; Zander und Kogut 1995, S. 77.

<sup>496</sup> Vgl. Szulanski 2000 S. 10–11.

<sup>497</sup> Szulanski 2000, S. 14.

am Wissensvorrat der Organisation kann dies im positiven Sinne genutzt werden. Im Gegensatz dazu sind digitale Kanäle häufig zeiteffizienter und dazu zeitungebunden, sodass sie mehr Flexibilität und eine Speicherung des Wissens in expliziter Form ermöglichen. Diese Aspekte gegeneinander abzuwägen ist Aufgabe der Leitungspersonen und zugleich unerlässlich, um dauerhafte Beiträge zum Wissensbestand der Organisation zu fördern.<sup>498</sup> Die Studie von Gerpott et al. (2020) weist darauf hin, dass die Frage des gelebten Führungsverständnisses eine positive Wirkung auf Wissenskommunikationsprozesse hat, wenn Wertschätzung und Respekt wahrgenommen werden.<sup>499</sup>

In Bezug auf Museen zeigt sich diese koordinierende und strukturierende Funktion etwa in der Einbindung der unterschiedlichen Bereiche, wie sie etwa bei der Ausstellungsvorbereitung entstehen, wenn forschendes, ausstellungsgestaltendes, vermittelndes und vermarktendes Personal über den Austausch ein gemeinsames Angebot gestalten müssen. In solchen Situationen ist ein Fokus auf *Leadership*- und Kommunikationsstrukturen wichtiger als fest definierte Funktionsrollen.<sup>500</sup> Eine wichtige Aufgabe für die Führung einer wissensbasierten Organisation ist somit das Schaffen eines Kontextes, der sowohl die Weitergabe als auch die Nutzung vorhandenen Wissens ermöglicht, sodass daraus neues Wissen entstehen kann.<sup>501</sup> Wissen wird in drei grundlegenden Elementen der Organisation angeknüpft: Mitarbeitern (*members*), Instrumenten (*tools*) und Aufgaben (*tasks*) und den Vernetzungen, die sich aus den Beziehungen dieser Elemente bilden. Die Beschäftigten stellen dabei menschliche Komponenten dar, während Instrumente die technische Komponente beschreiben, die Hardware und Software einschließt. Die Aufgaben wiederum spiegeln die Ziele der Organisation, ihre Absichten und den Organisationszweck wider. Die daraus entstehenden Subnetzwerke unter Mitarbeitenden sowie deren Kompatibilität beeinflussen die Leistungsfähigkeit und damit den Erfolg der Organisation.<sup>502</sup>

Der **Knowledge Governance Approach (KGA)** als Bezugsrahmen integriert für solche Problemstellungen Ansätze aus dem Wissensmanagement, der Organisationslehre und dem strategischen Management, um die Nutzung von Wissen effizient zu steuern, und wurde maßgeblich durch Foss (2007) beschrieben: „The approach may be briefly defined as a sustained attempt to uncover how knowledge transactions – which differ in their characteristics –

---

<sup>498</sup> Vgl. bspw. Hasler Roumois 2010, S. 144.

<sup>499</sup> Vgl. Gerpott et al. 2020.

<sup>500</sup> Vgl. Griffin, D. J. G. 1988, S. 11. Hieran schließen auch die Erkenntnisse von Harrison und Murray 2012 an, die feststellen, dass der Einfluss des Leaderships in Non-Profit-Organisationen auf dem Kontinuum zwischen zu wenig und zu viel Steuerung bewegen, wobei die „capacity to lead“ dann vorliegt, wenn die Leitungspersonen „[...] were committed, proactive, clear about their leadership role, aware of key issues, and able to see the big picture, handle conflict, and act collaboratively“.

Gilmore 2014, S. 432.

<sup>501</sup> Vgl. North 2011, S. 44.

<sup>502</sup> Vgl. Argote und Ingram 2000, S. 153.

and governance mechanisms – which differ with respect to how they handle transactional problems – are matched, using economic efficiency as the explanatory principle.“<sup>503</sup>

Der KGA bezieht sich auf die grundlegende Annahme, dass die Wissensprozesse einer Organisation, zu denen die Wissensgenerierung, Wissensweitergabe oder das Einbehalten von Wissen gehören, durch Steuerungsmechanismen beeinflusst werden können: „Knowledge Governance‘ (i.e. choosing organizational structures and mechanisms that can influence the process of using, sharing, integrating, and creating knowledge in preferred directions and towards preferred level) has recently become a distinct issue in management and organization.“<sup>504</sup> Gleichzeitig hat der KGA zum Ziel, dass die Anwendung von Steuerungsmechanismen die Vorteile der Wissensprozesse maximiert<sup>505</sup> und trägt damit der bereits beschriebenen Förderung des NPM zum professionalisierten Management von Museen bei.

Der KGA stellt direkt auf die Prozesse ab, die in dieser Arbeit als Wissenskommunikation definiert werden und im Zentrum der Untersuchung stehen: „[...] ‚governance of knowledge sharing‘ defined as the choice, combination, and deployment of formal and informal organizational mechanisms to influence individual knowledge sharing behaviour in organizations so that organizational knowledge-based goals [...] can be achieved.“<sup>506</sup> Der KGA stellt entsprechend die intern vorbereiteten Leistungen des Museums, darin bestehend, dass Wissen nachvollziehbar vorbereitet wird, mit dem Organisationsziel des Museums in Verbindung: Es für Stakeholder, entgegen der For-Profit-Argumentation, gut imitierbar und anwendbar zu machen und sich damit zu legitimieren.<sup>507</sup>

Eine weitere grundlegende Annahme des KGA ist, dass die Phänomene, die sich auf der Makroebene zeigen, auf der Mikroebene der Organisation basieren. Das heißt, die Ebene der individuellen Organisationsangehörigen ist prägend dafür, wie die Organisation als Ganzes agieren kann, sodass der Ansatz des KGA die in dieser Arbeit genutzte Integrationsperspektive von Coleman<sup>508</sup> unterstützt und davon ausgeht, dass individuelle Aktion und Interaktion für wissensbasierte Phänomene in der Organisation als Grundlage herangezogen werden können.<sup>509</sup>

Foss (2007) benennt für die Steuerung von Wissensprozessen formale Mechanismen als bedeutend, zu denen etwa die Organisationsstrukturen, Belohnungssysteme, Stellenbeschrei-

---

<sup>503</sup> Foss 2007, S. 29–30.

<sup>504</sup> Foss et al. 2010, S. 456.

<sup>505</sup> Vgl. Foss 2007, S. 45.

<sup>506</sup> Foss et al. 2010, S. 459.

<sup>507</sup> Vgl. Griffin 2008; McPherson 2006.

<sup>508</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1.

<sup>509</sup> Vgl. Foss 2007, S. 30.

bungen, Informationssysteme, Standardprozesse oder Koordinationsmechanismen gehören.<sup>510</sup> Er beschreibt diese Mechanismen als kritische Vorbedingungen für die Wissensprozesse einer Organisation. Auf der anderen Seite benennt er sozialisierende Mechanismen und das Schaffen von formellen und informellen sozialen Interaktionen, die Kooperationen und Vertrauen stärken und die sich positiv auf das individuelle Engagement in Wissenskommunikation auswirken können.<sup>511</sup> Strategische Entscheidungen der Leitungspersonen<sup>512</sup> wirken als Steuerungsmechanismen, die die extrinsische Motivation von Mitarbeitenden beeinflussen, indem von diesen Entscheidungen eine Signalwirkung ausgeht. Die Wahrnehmung von Unternehmenswerten spielt hierbei eine Rolle. Ein starkes Bekennen der Organisationsleitung zu bestimmten, erwünschten Vorgehensweisen und Handlungen stellt ein Signal dar. Einzelne Personen innerhalb der Organisation tendieren dann dazu, solche Wertvorstellungen zu verinnerlichen, was zu einem indirekten Einfluss auf die persönliche Motivation führen kann.<sup>513</sup> Eine solche Einflussnahme wird als der kollaborative Kontext beschrieben, der Wissenskommunikationsprozesse unterstützt und fördert.<sup>514</sup> Die Steuerungsmechanismen stellen demnach die Verbindung zwischen dem Museum als gesamte Organisation, die auf der Makroebene von Leitungsentscheidungen geprägt wird, und den individuellen Wissensprozessen auf Mikroebene her.

Für die theoriebilden Modellentwicklung führt dies zu folgender Annahme:

**Der im Museumsmanagement genutzte KGA führt auf der Makroebene zur aggregierten wissensbasierten Leistungen.**<sup>515</sup>

### 2.5.3. Verbindung von Mikro- und Makroebene: der AMO-Bezugsrahmen

Der Einblick in die Mechanismen der Mikroebene bringt für das Verständnis von Wissensprozessen einen Vorteil gegenüber der alleinigen Analyse auf Ebene der Organisation als Ganzes. Grant (1996) fasst diese Forschungsrelevanz zusammen und verweist darauf, dass allein die Betrachtung auf Organisationsebene das Risiko birgt, dass sichtbare Abläufe, Prozesse, Konventionen und Normen im Fokus der Erklärung von organisationalem Wissen stehen, anstatt den Mechanismen zwischen Individuen Aufmerksamkeit zu schenken, die zur Wissensentstehung nötig sind. Damit fehle dann die Perspektive darauf, wie Leitungspersonen solche Prozesse beeinflussen können.<sup>516</sup>

---

<sup>510</sup> Vgl. hierzu Grandori, 2001.

<sup>511</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 392.

<sup>512</sup> Zum Einfluss von *strategic choices* vgl. Child 1997.

<sup>513</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 390–391.

<sup>514</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 125.

<sup>515</sup> Im Modell auf S. 87 wird diese Annahme mit der Nummer 4c gekennzeichnet.

<sup>516</sup> Vgl. Grant 1996, S. 113.

Der AMO-Bezugsrahmen bildet diese Verbindung der bisher genutzten Konzeptualisierungen auf der Mikro- und Makroebene der Organisation. Die AMO-Faktoren wurden 1982 von Blumberg und Pringle als Dimensionen, in denen individuelle Leistung erbracht wird, benannt.<sup>517</sup> Andrews (1988) griff diese Faktoren im Kontext der Informationsweitergabe wieder auf.<sup>518</sup>

Bei den drei Faktoren handelt es sich erstens um *ability*, was mit der Fähigkeit beziehungsweise den Fähigkeiten beschrieben werden kann, die Personen für eine individuelle Leistung mitbringen sollten. Zweitens die *motivation*, die äquivalent als Motivation übersetzt werden kann. Der dritte Faktor ist die *opportunity*, die am ehesten als Gelegenheit oder Anlass für ein Verhalten oder eine Handlung beschrieben werden kann.<sup>519</sup> Die Faktoren wurden in einen Bezugsrahmen überführt, den sogenannten AMO-Framework, der 1993 von Bailey zuerst in dieser Formulierung als ein Instrument des Human Resource Management (HRM) beschrieben wurde<sup>520</sup> und auch weiterhin im Rahmen von HRM-Maßnahmen genutzt wird.<sup>521</sup>

Auch Ajzen (1991) nennt in der Betrachtung der Mikrofundierung motivierende Faktoren, die dazu führen, dass eine Person gewillt ist, eine gewünschte Verhaltensweise zu zeigen und wie viel Aufwand sie dafür in Kauf nimmt. Motivationen sind zum Teil intrinsisch vorhanden, zum Teil aber extrinsisch beeinflussbar.<sup>522</sup> Neben den Motivationsfaktoren werden noch zwei weitere Faktoren genannt, die das Auftreten von Verhaltensweisen wahrscheinlich machen: Die Gelegenheiten beziehungsweise Anlässe und die dafür notwendigen Ressourcen (*opportunities and resources*), eine bestimmte Verhaltensweise zu zeigen sowie die Fähigkeiten hierzu (*skills, abilities, self efficacy beliefs*).<sup>523</sup> „Although some behaviors may in fact meet this requirement quite well, the performance of most depends at least to some degree on such nonmotivational factors as availability of requisite opportunities and resources (e.g. time, money, skills, cooperation of others) [...]“<sup>524</sup>

Über die AMO-Faktoren wird außerdem zum einen eine Verbindung zu den internen Leistungsdimensionen einer Organisation geschaffen, in deren Zusammenhang bereits das soziale Kapital als eine relevante Dimension für das Engagement von Mitarbeitenden in Wissensprozessen benannt wurde.<sup>525</sup> Adler and Kwon (2002)<sup>526</sup> greifen für die Beschreibung von sozialem Kapital auf die AMO-Faktoren zurück. Levin und Cross (2004) greifen dies auf und

---

<sup>517</sup> Vgl. Blumberg und Pringle 1982.

<sup>518</sup> Vgl. Andrews 1988.

<sup>519</sup> Vgl. Andrews 1988. Da die Übersetzungen die Konzepte nicht ganz präzise wiedergeben, werden im weiteren Verlauf die originalen Bezeichnungen der Konzepte im Englischen beibehalten.

<sup>520</sup> Vgl. Marin-Garcia und Martinez Tomas 2016 S. 1042; Ehrnrooth und Björkman 2012 S. 1111–1112.

<sup>521</sup> Die HRM-orientierte Perspektive ist nicht im Fokus der Arbeit, stellt aber eine anreichernde Ergänzung dar und kann aber bspw. bei Ehrnrooth und Björkman 2012, S. 1110 nachgelesen werden.

<sup>522</sup> Vgl. bspw. Osterloh und Frey 2000.

<sup>523</sup> Vgl. Ajzen 1991, S. 184.

<sup>524</sup> Ajzen 1991, S. 182.

<sup>525</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.

<sup>526</sup> Vgl. Adler und Kwon 2002.

benennen „opportunity (in our study, ties), motivation (benevolence), and ability (competence)“<sup>527</sup> und behandeln diese als zusammenhängende Faktoren für die Bildung von sozialem Kapital.<sup>528</sup>

Auch die TPB, die das Verhalten von Mitarbeitenden auf der Mikroebene aufgreift, spricht ebenfalls von Fähigkeiten, Motivationen sowie Gelegenheiten<sup>529</sup> und kann deshalb mit dem AMO-Bezugsrahmen kombiniert werden. Diese drei Faktoren werden in unterschiedlichen Studien immer wieder als relevant für die Wissenskommunikation benannt.<sup>530</sup> Die Wahrscheinlichkeit, dass Wissenskommunikationsprozesse stattfinden, hängt auch davon ab, ob die weitergebende und die nutzende Person fähig sind, sich in solche Prozesse einzubringen. Die Motivation, Wissen weiterzugeben, hängt zum Beispiel davon ab, ob die weitergebende Person eher einen Anreiz für Kollaboration hat oder ob sie sich stärker im Wettbewerb zu anderen Personen sieht.<sup>531</sup>

Die drei Faktoren *ability*, *motivation* und *opportunity* sind somit zentrale Konzepte, die in drei unterschiedlichen Dimensionen strukturieren, wie Steuerungsmechanismen auf Verhaltensweisen in der Wissenskommunikation wirken können und werden hier im Folgenden einzeln genauer betrachtet.

**Ability** wird in der Literatur mit unterschiedlichen Schwerpunkten konzeptualisiert. Zum einen wird die *ability* einer Person grundsätzlich mit ihrer Leistungsfähigkeit in Bezug auf die Erfüllung ihres Jobs verbunden. Dabei sind sowohl die Stärken als auch die Schwächen einer Person zu beachten.<sup>532</sup> Für die Wissensprozesse und die Kommunikation von Wissen wird dies als die „[...] ability to combine and exchange information to create new knowledge [...]“<sup>533</sup> bezeichnet. Dabei kann die individuelle *ability* einer Person sowohl inhärent als auch durch Training angeeignet sein. Ebenfalls ist Erfahrung ein wichtiger Faktor für die Ausbildung von Fähigkeiten einer Person,<sup>534</sup> genauso wie ihre Fähigkeit, sich auf die anderen involvierten Personen einzulassen und ein gemeinsames Verständnis, etwa in Form einer gemeinsamen „Sprache“, für den Austausch zugrunde zu legen.<sup>535</sup> Auf diese Weise kann nicht nur Wissen weitergegeben, sondern bei der Wissenssuche formuliert werden, für welche Form der Anwendung Wissen gesucht wird.<sup>536</sup> Mangelt es an solchen Fähigkeiten, so werden Wissenskommunikationsprozesse schon zu Beginn und in ihrer Gestaltung behindert.<sup>537</sup>

---

<sup>527</sup> Levin und Cross 2004, S. 1486.

<sup>528</sup> Vgl. Adler und Kwon 2002, 23.

<sup>529</sup> Vgl. Ajzen und Fishbein 1969, S. 401; Ajzen 1991, S. 182.

<sup>530</sup> Vgl. hierzu bspw. Argote et al. 2003b; Cabrera et al. 2006; Chuang et al. 2016.

<sup>531</sup> Vgl. Szulanski 2000, S. 11–12.

<sup>532</sup> Vgl. Griffin, D. J. G. 1988, S. 17.

<sup>533</sup> Collins und Smith 2006, S. 546.

<sup>534</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 575.

<sup>535</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998, S. 98.

<sup>536</sup> Vgl. Szulanski 2000, S. 14.

<sup>537</sup> Vgl. Szulanski 2000, S. 13.

Für die Steuerung dieses AMO-Faktors werden beispielsweise das Training der bereits erwähnten Fähigkeit der Informationseinordnung und -verarbeitung<sup>538</sup>, damit einhergehend die Kompetenz zur Wissensaufnahme und -weitergabe<sup>539</sup> oder die Auswahl von Personal, die dies mitbringt,<sup>540</sup> sowie die Herstellung von Kenntnis von und die Orientierung in den organisationseigenen Wissensstrukturen<sup>541</sup> als Maßnahmen benannt.

Das Konzept der *abilities* und deren Förderung sind relevant, um die Wahrscheinlichkeit für bestimmte Verhaltensweisen von einzelnen Personen zu erhöhen: „[I]nvestigations have shown that people’s behavior is strongly influenced by their confidence in their ability to perform it.“<sup>542</sup> Neben dem grundsätzlichen Können spielt es eine Rolle, dass Mitarbeitende sich über bestimmte Verhaltensweisen wie die Wissensweitergabe und die Nutzung von Wissen engagieren wollen. Dieser Aspekt wird über den Faktor Motivation abgedeckt.

Die **Motivation** ist der komplexeste Faktor im AMO-Bezugsrahmen. Zunächst kann die Motivation zu Verhaltensweisen und Handlungen unabhängig vom Umfeld einer Person, also intrinsisch vorliegen. Zum anderen kann eine Person durch äußere Anreize zu Handlungen motiviert werden.<sup>543</sup>

Motivation kann durch entsprechend motivierende Vorbedingungen einer Handlung und/oder aufgrund zu erwartender Konsequenzen entstehen.<sup>544</sup> Für die internen Wissensprozesse sind hier die Aspekte des bereits erwähnten internen Wissensmarktes zu bedenken.<sup>545</sup> Die Beteiligung am internen Wissensmarkt entsteht, „[...] because all of the participants in them believe that they will benefit from them in some particular way.“<sup>546</sup> Damit geht die Erwartung einher, dass aufgenommenes und genutztes Wissen den beteiligten Personen hilft, in ihren Aufgaben erfolgreich zu sein, damit sie Lösungen für Probleme suchen. Die Bereitstellung und Weitergabe von Wissen wird ebenfalls mit der Erwartung verbunden, gegenwärtig oder zukünftig von diesem Verhalten zu profitieren.<sup>547</sup>

Bock et al. (2005) leiten aus ihrem Literaturüberblick drei Ebenen der motivierenden Perspektiven ab: erstens den individuellen Nutzen und persönlichen Zugewinn, zweitens den Nutzen für die Gruppe, beispielsweise gemeinsame Verhaltensweisen, Beziehungen zueinander (was im Falle der Betrachtung hier zum Beispiel das eigene Team und die eigene Abteilung meint),

---

<sup>538</sup> Vgl. Collins und Smith 2006, S. 546.

<sup>539</sup> Vgl. Ajzen 1991 S. 183.

<sup>540</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 575.

<sup>541</sup> Vgl. Cabrera et al. 2006, S. 252–253.

<sup>542</sup> Ajzen 1991, S. 184.

<sup>543</sup> Vgl. bspw. Minbaeva et al. 2012 S. 388; 390–393; Argote et al. 2003b S. 575.

<sup>544</sup> Vgl. Andrews 1988.

<sup>545</sup> Vgl. Kapitel 2.5.1 zu den Mechanismen auf der Mikroebene.

<sup>546</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 25.

<sup>547</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1998, S. 25.

und drittens den Nutzen für die Organisation, etwa einen Zugewinn für die Organisation, das Commitment zur Organisation und ähnliches.<sup>548</sup>

Fehlt die Motivation so kann dies in prokrastinierendem, passivem Verhalten, mangelnder Akzeptanz gegenüber Maßnahmen oder sogar Ablehnung von neuem Wissen führen.<sup>549</sup> Gleichzeitig kann die Motivation einer Person, je nachdem, wie sie ausgerichtet ist, auch darauf gerichtet sein, sich nicht im Sinne der Organisation förderlich in die Wissenskommunikation einzubringen. So ist es beispielsweise möglich, dass der *pride of ownership and status* dazu führt, dass Personen ihr Wissen nicht teilen, es in einer bestimmten Weise eingesetzt wissen wollen oder Empfehlungen anderer nicht annehmen wollen.<sup>550</sup> So kann eine vermeintlich hohe Motivation eher hinderlich wirken und die Anwendung von Wissen verkomplizieren.<sup>551</sup>

Im Groben werden zwei Aspekte benannt, die die Motivation im Kontext der Kommunikation von Wissen in Organisationen fördern: 1) persönliche Überzeugungsmuster der Angestellten sowie 2) institutionelle Strukturen wie etwa Werte, Normen und akzeptierten Praktiken, die prägend sind für die Überzeugungen der Angestellten<sup>552</sup>

Die intrinsische und die extrinsische Perspektive auf die Motivation sind dennoch nicht völlig getrennt voneinander zu verstehen und werden folgend kurz dargestellt.

Es wird angenommen, dass Individuen stärker intrinsisch motiviert sind, wenn sie eine Tätigkeit um der Tätigkeit willen machen, weil dies interne Bedürfnisse befriedigt – mehr noch als das eine externe Belohnung ein Anreiz wäre.<sup>553</sup> Gleichzeitig sind intrinsische Motive von inneren Abwägungsprozessen betroffen. Zum Beispiel ist das Engagement in Wissenskommunikationsprozessen für Mitarbeitende mit einer zeitlichen Investition und Aufwand verbunden, die trotz intrinsischer Motive abgewogen wird: „Even if only partially mindful of doing so, people make choices about how to spend their limited time and energy and base those choices on perceived self-interest.“<sup>554</sup> Hinzukommend entsteht durch die Kommunikation von Wissen das Dilemma des öffentlichen Gutes: Wissen kann, nachdem es an andere kommuniziert wurde, durch diese genutzt werden – unabhängig davon, ob sie eine Gegenleistung erbringen oder nicht. „This dilemma is intensified when expertise (i.e. personal reputation) is highly valued in an organization but mentoring or assisting others is not.“<sup>555</sup> Zusätzlich wird die eigene Reputation als wichtig für das Engagement in Wissensprozessen gesehen: Wird das Wissen einer

---

<sup>548</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S. 89–90.

<sup>549</sup> Vgl. Szulanski 2000, S. 12.

<sup>550</sup> Vgl. Szulanski 2000, S. 15.

<sup>551</sup> Vgl. Szulanski 2000, S. 24.

<sup>552</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S. 89. Die Aussage verweist auf Szulanski 1996; Long und Fahey 2000.

<sup>553</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 392 nach Osterloh et al. 2002.

<sup>554</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 26.

<sup>555</sup> Bock et al. 2005, S. 89–90 mit Verweis auf Leonard und Sensiper 1998.

Person, nachdem sie es weitergegeben hat, womöglich als ungesichert oder irrelevant bezeichnet, so kann die eigene Reputation darunter leiden. Auch diese innere Abwägung spielt für intrinsische Motivation eine Rolle.<sup>556</sup>

Auch wenn intrinsische Motivation nicht direkt durch externe Maßnahmen steuerbar ist, besteht dennoch ein Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und extern wahrgenommenen Werten, die das Handlungsfeld von Mitarbeitenden innerhalb der Organisation gestalten. Eine geteilte Wahrnehmung der Bedeutung des Wissensaustauschs bietet zum Beispiel einen Zweck und eine Richtung für das individuelle Verhalten.<sup>557</sup> Solche Maßnahmen knüpfen daran, eine Motivation extrinsisch herzustellen.

Extrinsische Motivation entsteht dann, wenn Mitarbeitende indirekt in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu erfüllen. In vielen Fällen entsteht das durch die finanzielle Entlohnung und damit in einer ökonomischen Perspektive: Mitarbeitende werden entlohnt für Aufgaben, die den Zielen der Organisation dienen. In einem ökonomisch ausgerichteten Anreizsystem erfolgt die Bezahlung gegen Leistung.<sup>558</sup> Neben dieser ökonomischen Ausrichtung gibt es noch extrinsische Motivationsfaktoren, die indirekter wirken, etwa wenn Einfluss und Anerkennung wachsen.<sup>559</sup> Die Museumsleitung steuert durch ihre strategischen Entscheidungen die extrinsische Motivation von Angestellten, da von den Entscheidungen eine Signalwirkung ausgeht. Dabei spielt die Wahrnehmung von Unternehmenswerten eine Rolle: Ein starkes Bekennen der Organisationsleitung zu bestimmten erwünschten Vorgehensweisen und Handlungen stellt zugleich ein starkes Signal dar. Einzelne Personen innerhalb der Organisation tendieren dann dazu, solche Wertvorstellungen zu verinnerlichen, was dann auch zu einem indirekten Einfluss auf die intrinsische Motivation führen kann.<sup>560</sup> Die Nutzung von extrinsischen Motivationsanreizen ist dabei jedoch nicht immer zielführend, sondern kann sogar hinderlich, kontraproduktiv und negativ wirken.<sup>561</sup>

Für die Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen in den forschungsorientierten Museen lässt sich entsprechend festhalten, dass zu prüfen ist, welche Form der Motivation in den jeweiligen Strukturen für die Wissenskommunikation förderlich ist. (Martín Cruz et al. 2009)

**Opportunity** wird von Andrews ursprünglich in einer informationstechnologischen Perspektive definiert. In diesem Verständnis geht es darum, inwiefern die wissensempfangende Person

---

<sup>556</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S. 89–90.

<sup>557</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 392; „Individuals are seen as active information processors who adapt their attitudes, behaviors, and beliefs to their social context and to their own past experiences.“ Baldwin und Ford 1988, S. 92.

<sup>558</sup> Vgl. Osterloh et al. 2002, S. 64. Osterloh und Frey 2000, S. 539.

<sup>559</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 390–391 mit Verweis auf Osterloh et al. 2002.

<sup>560</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 390–391.

<sup>561</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 131 mit Verweis auf Bock et al. 2005 und Frey 1997. Dieser Effekt wird auch als der Crowding-Out-Effekt diskutiert. Vgl. hierzu bspw. Frey und Jegen 2001.

die Ressourcen und Kenntnisse, sprich die Umstände hat, das Wissen auch wirklich aufzunehmen.<sup>562</sup> Ein ähnliches Verständnis greift auch Ajzen (1991) in der TPB auf und benennt die „[...] availability of requisite opportunities and resources (e.g., time, money, skills, cooperation of others [...])“<sup>563</sup>, mit denen Mitarbeitende in der Lage sind, sich an Wissenskommunikation zu beteiligen. Neben den Ressourcen, die zu günstigen Umständen für das Auftreten von Wissenskommunikation gelten, werden auch bestimmte institutionelle Strukturen als *opportunities* gefasst. Darunter fallen unter anderem die Organisationskultur und das Organisationsklima<sup>564</sup>, die förderliche oder hinderliche Strukturen und Anlässe für Wissenskommunikation bieten können. Das Klima einer Organisation wird als situativer und temporärer Kontext beschrieben, der sich auf die Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen der Organisationsangehörigen bezieht. Das Organisationsklima ist somit subjektiv sowie vom Zeitpunkt abhängig und wird deshalb häufig durch Personen mit Macht und Einfluss manipuliert. Die Organisationskultur hingegen bezieht sich auf einen entwickelten Kontext, in den sich konkrete Situationen einfügen. Die Organisationskultur basiert also auf der Organisationsgeschichte, dem kollektiven Gedächtnis und ist ausreichend komplex, um nicht direkt manipuliert werden zu können.<sup>565</sup> Klima und Kultur können den kollaborativen Kontext, in dem Wissenskommunikationsprozesse stattfinden, fördern.<sup>566</sup> Dieser kollaborative Kontext kann sich dabei in formalisierten wie informellen Organisationsstrukturen ausdrücken.<sup>567</sup> In dieser Perspektive knüpfen *opportunities* auch an die Motivation an.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die drei AMO-Faktoren interagieren und deshalb nicht gänzlich getrennt voneinander behandelt werden können. In manchen Situationen interagieren die Konzepte. Die Motivation, Wissen zu kommunizieren, ist unabhängig von Fähigkeit und Möglichkeit, dies zu tun. Wenn der Inhalt motivierend wirkt, bedeutet dies jedoch noch nicht, dass eine Person auch in der Lage ist, sprich befähigt oder mit der Möglichkeit konfrontiert, das Wissen auch weiterzuverarbeiten.<sup>568</sup> Der Faktor *opportunity* ist weiterhin vor allem relevant, wenn es darum geht, dass Wissenskommunikationsprozesse überhaupt zustande kommen, während der Faktor *ability* eher Einfluss darauf nimmt, wie ein Wissenskommunikationsprozess abläuft.<sup>569</sup>

Die AMO-Faktoren verbinden damit die Strukturebene, die durch die Museumsleitung via Steuerungsmechanismen gestaltet und hinderlich oder förderlich auf das individuelle Einbringen in die Wissenskommunikationsprozesse des Museums wirken. Damit wirken die Steuerungsmechanismen auf der Makroebene des gesamten Museums auf die Bedingungen, unter denen

---

<sup>562</sup> Andrews 1988 mit Bezug auf Wright 1980.

<sup>563</sup> Ajzen 1991, S. 182.

<sup>564</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S. 89.

<sup>565</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S. 89–90.

<sup>566</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 125.

<sup>567</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012 S. 392; Grimpe und Hussinger 2013; Lawson et al. 2009.

<sup>568</sup> Vgl. Andrews 1988.

<sup>569</sup> Vgl. Szulanski 2000, S. 13.

---

Individuen motiviert und befähigt sind bzw. die Gelegenheit bekommen, sich in Wissenskommunikation zu engagieren.<sup>570</sup>

Für die theoriebildende Modellentwicklung führt dies zu folgender Annahme:

**Die Steuerungsmaßnahmen im Sinne des KGA und mit Bezug auf *ability*, *motivation*, *opportunity* beeinflussen die individuellen Vorbedingungen und damit die Intention, sich in Wissenskommunikationsprozesse einzubringen.**<sup>571</sup>

---

<sup>570</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3 sowie Foss et al. 2010, S. 459; Argote et al. 2003b, S. 575; Bock et al. 2005, S. 91.

<sup>571</sup> In der Modellvariante 1 auf S. 87 wird diese Annahme mit der Nummer 4a gekennzeichnet.

## 2.6. Zusammenfassende Problemerkennntnis und Modellbildung

Für das Ziel der induktiv-realistischen Theoriebildung ist gefordert, dass zunächst die relevanten Konzepte, deren Beziehungen und Eigenschaften identifiziert und erläutert werden. In der Problemerkennntnis geht es darum, diese in ein Verhältnis zu setzen und zu identifizieren, wo unerklärte Elemente auftreten oder die Konzeptualisierungen Lücken lassen, wobei die Rahmung durch die Kontextualisierung und die Erfahrungen aus der Realität erfolgen soll.<sup>572</sup> Im Folgenden werden die zentralen, erarbeiteten Konzeptualisierungen zu einer Problemerkennntnis zusammengefasst und in eine erste, konzeptionelle Modellvariante zur Theoriebildung überführt.

Zu Beginn wurde der Rahmen der induktiv-realistischen Theoriebildung durch den KBV gesetzt. In Kapitel 2.1 zum KBV wurde bereits deutlich, warum die wissensbasierte Wertschöpfung für Organisationen insgesamt, bedingt durch einen gesamtgesellschaftlichen Wandel, an Relevanz gewinnt. Dort wurde ebenfalls deutlich, dass Wissensprozesse in einer Organisation der Fundierung auf Mikroebene bedürfen, um die Organisationsleistung zu verbessern und durch die Coleman'schen Ebenen, angewendet durch Foss (2007)<sup>573</sup> mit Bezug auf Wissensprozesse, wurden die Verbindungen der Organisationsebenen hergeleitet und das Grundgerüst für die Modellbildung erstellt. Unter dieser Maßgabe zielt die Arbeit darauf ab, die Ebenen zu verbinden. Obwohl es eine umfassende Diskussion darüber gibt, ob Wissen im sozialen Kollektiv oder in der einzelnen Person verankert ist, bezieht sich die hier gewählte Perspektive auf die Integration beider Perspektiven. Ein solcher Zugang wird in der Literatur unterstützt, der nicht nur die Organisation, sondern auch die Individuen als wichtiges Element in den Wissensprozessen sieht.<sup>574</sup>

Obwohl der Fokus dieser Arbeit darauf liegt, die Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen innerhalb der Organisation zu konzeptualisieren, so liegt die dadurch angestrebte Wertschöpfung doch außerhalb der Organisation, sodass die strategische Ausrichtung darauf in Abhängigkeit zum Organisationskontext steht.

Deshalb wurde die Frage, inwiefern Organisationen in Reaktion auf ihre Umwelt ihre Strategien anpassen, mit dem *strategy-as-practice*-Ansatz gerahmt und damit die von Smets et al. (2015) identifizierte Lücke aufgegriffen, die fordert, das Verhältnis zwischen Organisationsumwelt und interner Strategiebildung eingehender untersucht wird. Offen bleibt hier, wie sich dieses Verhältnis in einem bestimmten Organisationskontext niederschlägt. Die Anwendung auf

<sup>572</sup> Vgl. die einführende Darstellung in Kapitel 1.4 auf S.9 „Abbildung 1: Schematische Darstellung zur Vorgehensweise in der kontextualisierten Theoriebildung, eigene und reduzierte Darstellung nach Eisend und Kuß (2017) und Hunt (2013, 2015)“

<sup>573</sup> Mohr und Modarressi-Tehrani 2022.

<sup>574</sup> Vgl. Grant 1996, S. 113. Siehe auch die Konzeptualisierung von Lettieri et al. 2004, S. 18.

einen spezifischen Kontext sowie auch der Einsatz unterschiedlicher empirischer Vorgehensweisen tragen dazu bei, die Diskussion des Wissensmanagements voranzutreiben. Diese Form der Kontextualisierung wird unter anderem explizit von Rousseau und Fried (2001) gefordert.<sup>575</sup>

In Kapitel 2.2 wurde zur Klärung deshalb diese grundlegende Konzeption aufgenommen und auf den hier gewählten Untersuchungskontext angewendet. In diesem Kapitel wurde deutlich, warum wissensbasierte Wertschöpfung für Museen, aber insbesondere für forschungsorientierte Museen eine zentrale Rolle spielen sollte: Ihre Existenz als Organisationen zwischen wissenschaftlich-forschenden und sozial-kulturellen Anforderungen macht es notwendig, dass wissensbasierte Wertschöpfungsprozesse in ihren Strategien verankern und gleichzeitig ihre inneren Organisationsstrukturen auf eben solche Wertschöpfungsprozesse ausrichten – wenn auch nicht ausschließlich. Hier wurden die wichtigsten institutionellen Einflusdimensionen skizziert, die den Kontext des strategischen Verhaltens von forschungsorientierten Museen prägen. Offen bleibt hier, wie die Wertschöpfung in Bezug auf die unterschiedlichen identifizierten Stakeholder aussehen kann. An dieser Stelle folgt die Arbeit weiterhin dem Argument von Smets et al. (2015), demzufolge die gemeinsame Betrachtung eines Phänomens unter Beachtung der Perspektive der institutionellen Logiken und des *Strategy-as-Practice*-Ansatzes einen Mehrwert liefert.<sup>576</sup>

In Kapitel 2.3.1 wurden entsprechend die übergeordneten Wertschöpfungsdimensionen (kurz) konzeptualisiert. Deutlich wird hier, dass Wissensvermittlung vor allem auf zwei Dimensionen von *impact* einzahlt: Das soziale und das kulturelle Kapital von Personen. Auffallend ist dabei, dass beide Dimensionen auf dem individuellen Niveau der Bezugsgrößen der Wertschöpfung verortet sind. Offen bleibt hierbei die Rolle, die der Inhalt der Wertschöpfung, sprich Wissen als Ressource, auf diese Form der Wertschöpfungsprozesse nimmt. Folglich erschien es hilfreich, die Eigenschaften der Organisationsressource Wissen zu untersuchen, weshalb in Kapitel 0 vertieft darauf eingegangen wurde, dass Informationen zwar unabhängig von Personen in den Organisationen vorliegen kann, aber Wissen wiederum Personen erfordert, die mit diesen Informationen interagieren und Wissensbestände dadurch verändern.<sup>577</sup> Die Wissensarten mit ihren unterschiedlich ausgeprägten Eigenschaften wiederum nehmen Einfluss darauf, wie Wissenskommunikationsprozesse gestaltet werden können. Die Eigenschaften von Wissen beeinflussen, „[...] how easily it diffuses within and across firm boundaries“.<sup>578</sup> Ist vorrangig implizites Wissen vorhanden, sind andere Formen von Wissenskommunikationsprozessen

---

<sup>575</sup> „The forces promoting contextualization are concerned with appropriate specification of constructs and generalizable results. From a scientific perspective, organizational behavior research requires contextualization because it makes our models more accurate and our interpretation of results more robust (Schneider, 1985).“ Rousseau und Fried 2001, S. 2.

<sup>576</sup> Vgl. Smets et al. 2015a S. 10.

<sup>577</sup> Vgl. Hislop 2003, S. 185.

<sup>578</sup> Argote et al. 2003b, S. 574.

zu fördern, als wenn explizites Wissen vorherrschend vorhanden ist.<sup>579</sup> Diese Erkenntnis ist im Kontext relevant, da Museen ihre Sammlungen als Wissensspeicher verstehen, die nach der hier vorliegenden Konzeptualisierung zunächst „nur“ Informationsspeicher wären, die erst durch die Interaktion mit Personen, seien es Personal oder Besuchende, zu Wissensspeicher werden, was für das Verständnis von Steuerung von wissensbasierter Wertschöpfung ein zentraler Faktor sein kann. Daraus folgt die offene Frage, wie diese Interaktion zwischen personengebundenen Wissensbeständen, organisationalen Informationsbeständen und unterschiedlichen Zielsetzungen von Wissensprozessen gestaltet werden kann. In Kapitel 2.5 wurden dafür unter der Rahmung des *Strategy-as-Practice-Ansatz*<sup>580</sup> schließlich zunächst die einzelnen Elemente der Coleman'schen Ebenen mit Bezug wissensbasierter Wertschöpfung vertiefend konzeptualisiert: Zunächst die Mikroebene der Organisation über die *Theory of Planned Behaviour*,<sup>581</sup> die erklären kann, unter welchen Umständen Personen innerhalb der Organisation bereit sind, sich an wertschöpfenden Prozessen zu beteiligen. Dieser Forschungsbedarf für das Verständnis der Mikroebene wird von Felin und Foss (2005) und Foss et al. (2010) festgestellt: „[...] an understanding of the level of individuals (i.e. organizational members) and their interaction may yield novel insights in organization-level phenomena.“<sup>582</sup> Offen bleibt hier jedoch, wie diese Phänomene in Verbindung zur Organisationsebene stehen. Als zweites wurde deshalb die Makroebene der Organisation über den *Knowledge Governance Approach*<sup>583</sup> konzeptualisiert, der erklären kann, wie die Organisationsstrukturen beeinflusst werden können, damit Umstände entstehen, unter denen die Mikroebene wertschöpfend arbeiten kann.

Damit adressiert die Arbeit bestehende Forschungslücken, die beispielsweise in den Meta-Studien von Easterby-Smith et al. (2008), Wang und Noe (2010), Argote et al. (2003b) aufgezeigt werden.<sup>584</sup> Der Forschungsbedarf wird darin unter anderem im Bereich der Steuerung der Wissenskommunikation in Organisationen gesehen: „The relationship between governance issues and knowledge processes remains under-researched, theoretically as well as empirically, [...]“<sup>585</sup> Offen bleibt dabei noch, wie die Verbindung der Ebenen in Hinsicht auf wissensbasierte Leistungen gesteuert werden kann. Zuletzt wird deshalb die Verbindung beider Organisationsebenen über den AMO-Framework<sup>586</sup> hergestellt, der drei zentrale Faktoren umfasst, die sowohl durch Steuerungsmaßnahmen auf Makroebene veränderbar sind als auch als relevante Vorbedingungen in der Konzeptualisierung der Mikroebene vorkommen.

---

<sup>579</sup> Vgl. Chuang et al. 2016, S. 546.

<sup>580</sup> Vgl. Smets et al. 2015a; Suddaby et al. 2013; Carter et al. 2008.

<sup>581</sup> Vgl. Ajzen und Fishbein 1969; Ajzen 1991; Conner und Armitage 1998.

<sup>582</sup> Foss et al. 2010, S. 457; vgl. auch Felin und Foss 2005.

<sup>583</sup> Vgl. Foss 2007.

<sup>584</sup> Vgl. Easterby-Smith et al. 2008; Wang und Noe 2010; Argote et al. 2003b.

<sup>585</sup> Foss et al. 2010, S. 456; Argote und Fahrenkopf 2016.

<sup>586</sup> Vgl. Andrews 1988; Marin-Garcia und Martinez Tomas 2016.

---

In der folgenden Tabelle ist dargestellt, wie die unterschiedlichen theoretischen Fundierungen kombiniert und in einem hier entwickelten Bezugsrahmen zusammengefasst werden, der folgend als *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* benannt wird.<sup>587</sup>

---

<sup>587</sup> Siehe letzte Spalte der folgenden Tabelle 2.

	<b>Strategy as Practice (SAP)</b>	<b>Theory of Planned Behaviour (TPB)</b>	<b>Knowledge Governance Approach (KGA)</b>	<b>AMO-Framework</b>	<b>(Framework for) Strategic Knowledge Governance as Practice</b>
<b>Zentrale Fragestellung</b>	Wie entstehen Strategien als Ergebnis von Handlungen und Dynamiken an unterschiedlichen Stellen in der gesamten Organisation?	Wie kann das Verhalten einer Person bestmöglich vorhergesagt werden?	Wie werden Wissensprozesse in Unternehmen gesteuert?	Wie beeinflussen HRM Praktiken die Leistung von Unternehmen und Mitarbeitenden?	<i>Wie können Mikro- und Makroanteile von Wissenskommunikationsprozessen in Organisationen strategisch verbunden und gesteuert werden?</i>
<b>Beschreibung</b>	Die Strategiearbeit als Prozess, der in der gesamten Organisation stattfindet. Das <i>strategizing</i> als ein dynamischer Prozess im Kontext der jeweiligen Organisation.	Die Intention einer Person erklärt, wie die persönlichen Bedingungen zu ihren Handlungen führen. Die Einstellung ggü. dem Verhalten, die subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflussen die Intention einer Person.	Der KGA verfolgt einen verhaltensbasierten Ansatz, der eine effiziente Koordination zwischen unterschiedlichen Wissensprozessen und unterschiedlichen Steuerungsstrukturen und -mechanismen für die Prozesse vorsieht.	Der AMO-Framework erklärt, wie HRM-Praktiken strukturiert werden können, sodass die AMO-Dimensionen einen positiven Effekt auf die Leistung von Mitarbeitenden und dadurch auch auf die Leistung des Unternehmens haben.	<i>Die strategische Steuerung von Wissenskommunikation verbindet über die AMO-Maßnahmen als Teil des HRM die Ebenen der Organisation und ist an spezifischen Dynamiken der Organisation auszurichten.</i>
<b>Zentrale Annahmen</b>	Strategie ist immer kontextabhängig und entsteht durch einen Interaktionsprozess innerhalb einer Organisation	Intention als bester Indikator dafür, wie sehr eine Person gewillt ist, ein Verhalten auszuführen.	Wissensprozesse sind ökonomische, aber auch Prozesse des sozialen Verhaltens. Wissensprozesse können über die Mikrofundierung gesteuert werden.	Die Leistung einer Person ist abhängig vom Ausmaß der Motivation, vom wahrgenommenen Ausmaß der eigenen Kompetenz und von den wahrgenommenen, gebotenen Gelegenheiten, um ein bestimmtes Verhalten auszuüben.	<i>Kontextualisierte Maßnahmen führen zu Wertschöpfung, die Mikrofundierung ist ausschlaggebend für den Erfolg von Wissenskommunikation.</i>
<b>Erfolgskriterium</b>	Zielführende Strategie als Ergebnis eines kontextualisierten Prozesses.	Verhalten tritt ein wie erwartet.	(Finanzieller) Wert durch Wissenstransaktionen, Wettbewerbsvorteil, Aufbau von Humankapital.	Steigerung der Leistung der Mitarbeitenden und damit der Organisation.	<i>Gesteigerte Wertschöpfung durch kontextualisierte Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen.</i>
<b>Limitation</b>	Spezifika der Wissenskommunikation.	Organisationaler Rahmen zur Gestaltung der Faktoren, die die Intention beeinflussen.	Konkretisierung der Steuerungsmechanismen und Prozesse auf Mikroebene.	Verständnis der Implementierung auf Makroebene und Wirkung auf Mikroebene.	<i>Verständnis der Mesoebene als zusätzlicher Handlungsrahmen in der wissensbezogenen Interaktion.</i>

Tabelle 2: Übersicht zur Entwicklung des Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice

Neben den vier zentralen Theorien, die in der folgenden Tabelle zusammengefasst sind, werden zur fundierten Konzeptualisierung des Modells noch weitere Perspektiven hinterlegt, die in den vorhergegangenen Kapiteln adressiert wurden und für die Modellentwicklung relevant sind.

<b>Modellelement(e)</b>	<b>Hinterlegte theoretische Perspektiven</b>	<b>Zentrale Quellen</b>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Knowledge-based view</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grant 1996; Felin und Hesterly 2007</li> </ul>
<b>Organisationsebenen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindung von Makro-Mikro-Makro-Zusammenhängen</li> <li>• in Verbindung mit <i>strategy as practice</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleman 1988; Coleman 1990</li> <li>• Smets et al. 2015a; Carter et al. 2008</li> </ul>
<b>Organisationsumfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>institution-based view</i> <i>institutional logics perspective</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thornton und Ocasio 2008; Thornton et al. 2012</li> </ul>
<b>Wertschöpfungsdimensionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Impact</i>: soziales Kapital, kulturelles Kapital, ökonomisches Kapital</li> <li>• <i>Outcome</i>: <i>public value</i> und <i>cultural value</i></li> <li>• Funktionsbezogene Perspektive: instrumentell, institutionell, intrinsisch</li> <li>• Interne Leistungsdimensionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scott 2006, 2003; Crossick und Kaszynska 2014; Grüb und Martin 2020; Scott 2010; Bunting 2008; Camarero et al. 2011</li> </ul>
<b>Makroebene der Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>knowledge governance approach</i> in Verbindung mit</li> <li>• Steuerungsmechanismen durch AMO-Bezugsrahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foss 2007</li> <li>• Andrews 1988, Marin-Garcia und Martinez Tomas 2016</li> </ul>
<b>Mikroebene der Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Theory of planned behaviour</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajzen 1991; Ajzen und Fishbein 1969</li> </ul>
<b>Wissen als Ressource</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Objectivist</i> und <i>practice-based perspective on knowledge</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hislop et al. 2018</li> </ul>
<b>Kommunikationsprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktivistische und konnektivistische Perspektive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berger et al. 2016; Krogh und Roos 1995; Reinhardt 2004</li> </ul>

Tabelle 3: Übersicht der im Modell hinterlegten Konzepte

Auf Basis dieser Konzeptualisierung und den kombinierten theoretisch fundierten Ansätzen werden nachfolgend in der Zusammenführung die Annahmen im Modell auf den Untersuchungskontext der forschungsorientierten Museen reduziert. Eine Kontextualisierung kann zwar auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse reduzierend wirken, Rousseau und Fried (2001) weisen jedoch darauf hin, dass eine große Stichprobe nicht automatisch zu einer hohen Repräsentativität führt. Im Rahmen einer Kontextualisierung ist es hingegen wichtig, das Studiendesign in Übereinstimmung mit der theoretischen Fundierung und bisher untersuchten Konstrukten zu wählen und dabei zu spezifizieren, mit welchen Maßnahmen die Reduktion

vorgenommen wurde.<sup>588</sup> Im Sinne des *strategy-as-practice*-Ansatzes, der die Strategiebildung als einen organisationsspezifischen Prozess versteht, werden in dem hier erarbeiteten Modell ausschließlich die Konzepte in Modellkomponenten überführt, die für den vorliegenden Kontext relevant sind.

Die Zusammenhänge lassen sich dementsprechend wie folgt darstellen:

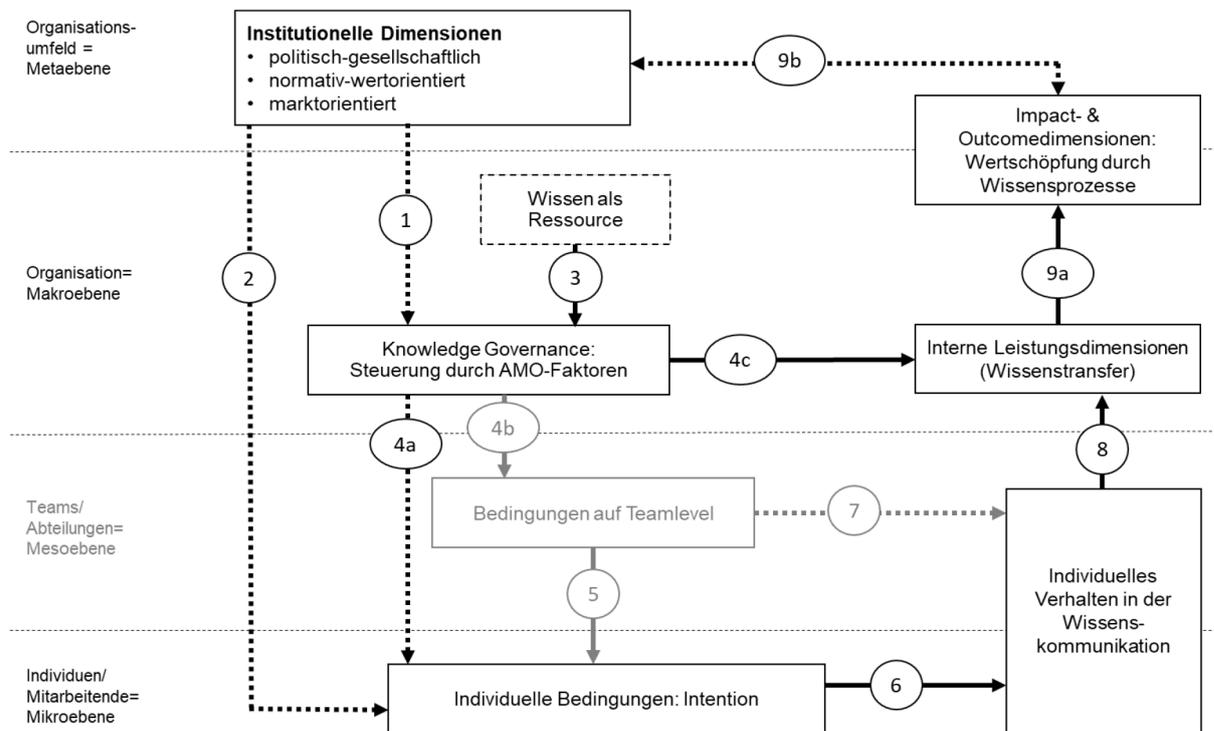


Abbildung 6: Modellvariante 1: Visuelle Darstellung der Zusammenhänge im Prozess der strategischen Steuerung von Wissenskommunikation, eigene Darstellung

Abweichend von der Zuordnung bei Thornton et al (2012) wird die institutionelle Ebene in dieser Arbeit als Metaebene (und nicht als Makroebene) bezeichnet, damit die deutlich wird, dass es innerhalb der Organisation noch eine Ebene gibt, die jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit liegt. Die hellgrauen Modellelemente zu Abteilungs- bzw. Teamstrukturen und Zusammenhänge zwischen diesen werden hier der Vollständigkeit halber aufgeführt, da sie sowohl in der Literatur stellenweise bereits auftauchen<sup>589</sup> und im Praxisverständnis des inneren Organisationsaufbaus üblicherweise sofort als relevante Einflussfaktoren erscheinen, da Individuen selten als Einzelpersonen gedacht werden. Um die Komplexität der Theoriebildung und Modellentwicklung in dieser Arbeit nicht zu stark zu erhöhen, werden sie für die Übersicht im Modell visualisiert, aber inhaltlich nicht weiter vertieft. Die Konzeptualisierung der hier angedeuteten Zusammenhänge mit den hier diskutierten Elementen kann als Forschungsdesiderat festgehalten werden, das in den Implikationen in Kapitel 5.2 aufgegriffen wird.

<sup>588</sup> Vgl. Rousseau und Fried 2001, S. 3.

<sup>589</sup> Siehe bspw. die Chuang et al. 2016; Griffith und Sawyer 2010; Hansen 2002; Rulke und Galaskiewicz 2000; Thomas-Hunt et al. 2003.

---

Auf Basis dieser Annahmen wurden der induktiv-realistischen Theoriebildung folgend im nächsten Schritt die „kreativen kognitiven Prozesse“<sup>590</sup> über zwei empirische Studien ausgeführt, die im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt werden und zu einer weiteren Modifizierung des Modells führen.

---

<sup>590</sup> Vgl. Siehe Kapitel 1.4.

## 3. Untersuchungen: Methodik und Ergebnisse

Das folgende Kapitel erläutert zunächst den methodischen Zugang über den Mixed-Methods-Ansatz, der es ermöglicht, die Komplexität von Wissenskommunikation auf unterschiedlichen Organisationsebenen abzubilden<sup>591</sup>, sodass die Mikro- und die Makroebene der forschungsorientierten Museen untersucht werden kann. Die Untersuchungen sind entsprechend explorativ ausgerichtet. Der zugrundeliegende interdisziplinäre Ansatz der Arbeit ermöglicht, dass Themenfelder zusammengeführt werden, die in dieser Form bisher nicht empirisch zusammengeführt wurden. Diese Exploration unterstützt den kontextualisierten Theoriebildungsprozess und wird mithilfe zweiter Studien durchgeführt, die sich zum einen auf die Makroebene und zum anderen auf die Mikroebene beziehen.

### 3.1. Mixed-Methods-Ansatz mit zwei empirischen Studien

Im Rahmen der Systematisierung über den induktiv-realistischen Ansatz wurde ein Mixed-Methods-Forschungsdesign entworfen, das qualitative und quantitative Untersuchungsschritte verbindet.<sup>592</sup> Dieser Ansatz folgt damit dem Diskussionsstand, dass beide empirischen Forschungszugänge unterschiedliche Vor- und Nachteile mitbringen. Dem Ansatz des wissenschaftlichen Realismus folgend, werden die qualitativen Methoden für die Entwicklung von Theorien eingesetzt, während die quantitativen Methoden häufig für die Überprüfung dieser genutzt werden.<sup>593</sup> Die vorliegende Arbeit bedient sich dieser Herangehensweisen, indem sie die qualitative Untersuchung für die vertiefende, systematische Beschreibung der zentralen Phänomene und des Forschungskontextes nutzt, um so „[...] die induktive Vorgehensweise [bei der Theoriebildung] weniger fehleranfällig [zu] machen [...]“<sup>594</sup>, und die Erkenntnisse mittels eines quantitativen Schrittes ergänzt und präzisiert. Dieser Ansatz ermöglicht einen Zugang zu Forschungsthemen, die als sensibel wahrgenommen werden können.<sup>595</sup>

Insofern folgt die Arbeit den zwei Zielsetzungen, die mittels eines Mixed-Methods-Designs erreichbar sind: „[...] (1) die inhaltliche und funktionale Ergänzung sowie (2) die methodische Validierung, im Sinne einer ein- oder gegenseitigen Überprüfung der Messung“.<sup>596</sup> Des Weiteren liegt ein komplexes und interdisziplinäres Betrachtungsfeld vor, das, wie in Kapitel 2.5

<sup>591</sup> Vgl. Molina-Azorin 2012; Molina-Azorin et al. 2017.

<sup>592</sup> Hier wird der englische Originalbegriff verwendet, da die deutsche Übersetzung des Multi-Methoden-Ansatzes im englischen eine andere Bedeutung hätte. Multi-Methoden-Ansätze beziehen sich auch auf Studien, die mehrere qualitative ODER quantitative empirische Schritte umfassen. Mixed-Methods-Studien hingegen kombinieren qualitative UND quantitative Methoden. Vgl. Molina-Azorin et al. 2017 S. 180.

<sup>593</sup> Vgl. Eisend und Kuß 2017, S. 103.

<sup>594</sup> Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 844.

<sup>595</sup> Vgl. Jehn und Jonsen 2010. Die Rückmeldungen von Gesprächspartner:innen im Vorgang der Studie haben zum Rückschluss geführt, dass dies bei wissenskommunizierenden Verhalten der Fall sein kann.

<sup>596</sup> Möhring und Schlütz 2013, S. 166.

beschrieben, unterschiedliche theoretische Zugänge kombiniert. Diese werden im Kontext von forschungsorientierten Museen angewendet, was zu einem komplexen Modell von Konzepten geführt hat.<sup>597</sup> Um auch die kommunikationswissenschaftlichen Ansätze in diesem Kontext erfassen zu können, wurde eine breite Analyse aufgebaut, die die Kontextualisierung in allen Untersuchungsphasen ermöglicht.<sup>598</sup>

Der Mixed-Methods-Ansatz erhöht zudem die Relevanz der Studien und kompensiert damit die Einschränkungen einer kontextualisierten Betrachtungsweise: Die zusammenfassende Studie von Molina-Azorin (2012) zeigt, dass Forschungen mit unterschiedlichen methodischen Zugängen insgesamt von höherem Interesse in der entsprechenden fachlichen Community sind als es bei monomethodischen Studien der Fall ist.<sup>599</sup> Des Weiteren ermöglicht dieses Vorgehen den Zugang zu „sensitive issues“<sup>600</sup>, was für die vorliegende Frage von (Nicht-) Engagement in Wissenskommunikation unterstützend sein kann. Die Kombination unterschiedlicher Zugänge erhöht zudem „Menge und Vielfalt entsprechender Ideen, [die den] den Theoriebildungsprozess positiv [beeinflussen]“.<sup>601</sup> In einer Mixed-Methods-Studie können unterschiedliche Kombinationen der Studienanteile entstehen, die Anhand von Priorität und Ablauf kategorisiert werden können.<sup>602</sup> Die qualitative Studie greift als zuerst durchgeführte Studie die Ergebnisse der Literaturanalyse auf, in dem die zentralen Erkenntnisse Eingang in das Befragungsinstrument gefunden haben (vgl. hierzu Kapitel 3.2). Für eine qualitative Inhaltsanalyse ist es nicht zwingend notwendig, dass zuvor Thesen formuliert werden.<sup>603</sup> Dennoch wurde für Studie 1 auf die Modellvariante 1 zurückgegriffen, um die Tiefeninterviews<sup>604</sup> ziel führend auf die möglicherweise relevanten Konzepte auszurichten.

Im Falle der vorliegenden Arbeit wurde ein sequentielles Vorgehen gewählt, das bestehende Erkenntnisse nach und nach verfeinert, wobei in einem Teilschritt davon abgewichen wurde: Die Erkenntnisse aus der quantitativen, standardisierten Befragung<sup>605</sup> in Studie 2 haben dazu geführt, dass eine ergänzende Analysephase für die qualitativen Daten mittels einer evaluativen-qualitativen Ausrichtung<sup>606</sup> durchgeführt wurde, um die Erkenntnisse noch besser in einen Zusammenhang stellen zu können und die Gewichtung einzelner Konzepte zu erfassen. Die

---

<sup>597</sup> Vgl. hierzu auch die Zusammenfassung der Annahmen in der grafischen Darstellung in Kapitel 2.4.2.

<sup>598</sup> Vgl. Möhring und Schlütz 2013, S. 166; Rousseau und Fried 2001, S. 1.

<sup>599</sup> Vgl. Molina-Azorin 2012 S. 33. Der Artikel bezieht sich auf die Zitationsquote in einem Längsschnitt-Vergleich.

<sup>600</sup> Vgl. hierzu bspw. die Studie von Jehn und Jonsen 2010.

<sup>601</sup> Eisend und Kuß 2017, S. 102.

<sup>602</sup> Vgl. Molina-Azorin 2012, S. 41.

<sup>603</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 46.

<sup>604</sup> Der Einsatz der qualitativen Methode erlaubt durch das Prinzip der Offenheit und Flexibilität, den Forschungsprozess im Verlauf zu präzisieren. Vgl. Lamnek 2010, S. 24–25. Wenn für ein Forschungsfeld noch keine gefestigten theoretischen Grundlagen vorliegen, so bietet es sich an, zunächst stärker inhaltlich und damit qualitativ vorzugehen und quantitative Methoden erst nach einer Aufnahme relevanter Inhaltsaspekte zu beginnen. Vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 101.

<sup>605</sup> Strukturierte, standardisierte Fragebögen eignen sich im Gegensatz zu qualitativen Befragungen, um vorhandene Theorien zu überprüfen. Sie bauen auf gegebenen Theorien auf und sind für große Stichproben geeignet. Vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 101.

<sup>606</sup> Vgl. Kuckartz 2016 S. 46; 123–142.

erhobenen Primärdaten sind Selbstberichtsdaten<sup>607</sup>, die über qualitative, leitfadengestützte Tiefeninterviews<sup>608</sup> sowie durch eine quantitative Onlinebefragung<sup>609</sup> generiert wurden.

Für das Studiendesign wurde zwischen der Tiefe der einzelnen Interviews und der Breite der Gesamterhebung abgewogen. Da sich das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit auf ein Phänomen stützt, das im vorliegenden Kontext noch nicht untersucht wurde, wurde ein generalistischer Ansatz gewählt, der zunächst einen Überblick über das Thema ermöglicht, anstatt einzelne Aspekte vertieft zu betrachten. Der generalistische Überblick wurde mittels zweier Studien strukturiert, die sich wie folgt in den Gesamtzusammenhang einordnen:

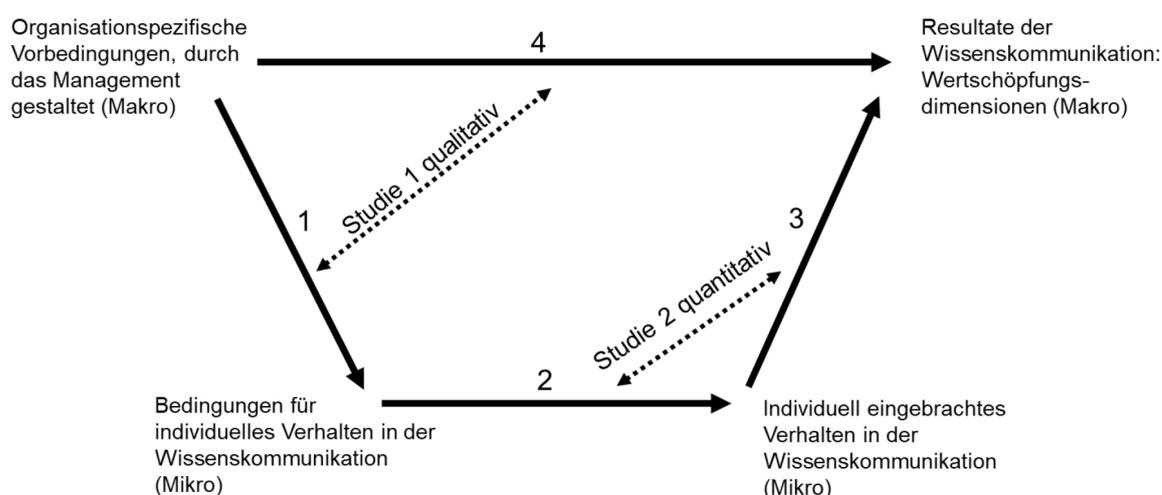


Abbildung 7: Untersuchungsschwerpunkte von Studie 1 und 2 in Bezug auf die Coleman'sche Integration von Organisationsebenen

Um das literaturgestützt gebildete Modell in seiner Komplexität empirisch fundieren zu können, greift das Studiendesign die Coleman'schen Ebenen und ihre Verbindungen wieder auf.<sup>610</sup> Im Fokus von Studie 1 steht entsprechend die Wertschöpfung durch Wissenskommunikation auf organisationaler Ebene im Sinne des sozialen Kapitals (Pfeil 1) sowie die durch die Museumsleitung geprägten organisationalen Rahmenbedingungen für die individuelle Ebene (Pfeil 2). Mit dieser Studie wird die Perspektive auf die Makroebene der Organisation, vertreten durch Leistungspersonen, abgedeckt. An dieser Stelle wird eine qualitative Studie eingesetzt, weil diese Untersuchungsform einen vertiefenden und zugleich anreichernden Zugang zum Untersuchungskontext ermöglicht.<sup>611</sup> Im Fokus von Studie 2 steht die individuelle Wahrnehmung der gegebenen Rahmenbedingungen sowie das gezeigte Verhalten auf Mikroebene der Organisation, die Voraussetzungen für die museale Wertschöpfung durch Wissenskommunikation sind, die durch die Befragung von Museumsmitarbeitenden untersucht wird. Hier wird

<sup>607</sup> Vgl. Peters und Dörfler 2014, S. 33–34.

<sup>608</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

<sup>609</sup> Vgl. Kapitel 3.3.

<sup>610</sup> Vgl. hierzu die grundlegende Konzeptualisierung in Kapitel 2.1.

<sup>611</sup> Siehe hierzu die vertiefende Argumentation der Studienauswahl für Studie 1 im entsprechenden und folgenden Einleitungskapitel 3.2.1

ein quantitatives Verfahren eingesetzt, das das „Erkennen von Mustern und Gesetzmäßigkeiten“<sup>612</sup> erlaubt, sodass die zuvor aufgestellten Annahmen in Bezug zu den realistischen Wahrnehmungen in der Museumspraxis gestellt werden. Die Metaebene des Organisationsumfeldes wird einbezogen, indem ein Teil der qualitativen Interviews in Studie 1 mit Personen aus dem Organisationskontext geführt werden.<sup>613</sup> Auf das theoriebasierte Modell<sup>614</sup> übertragen ergibt sich daraus folgender Fokus für Studie 1 und Studie 2:

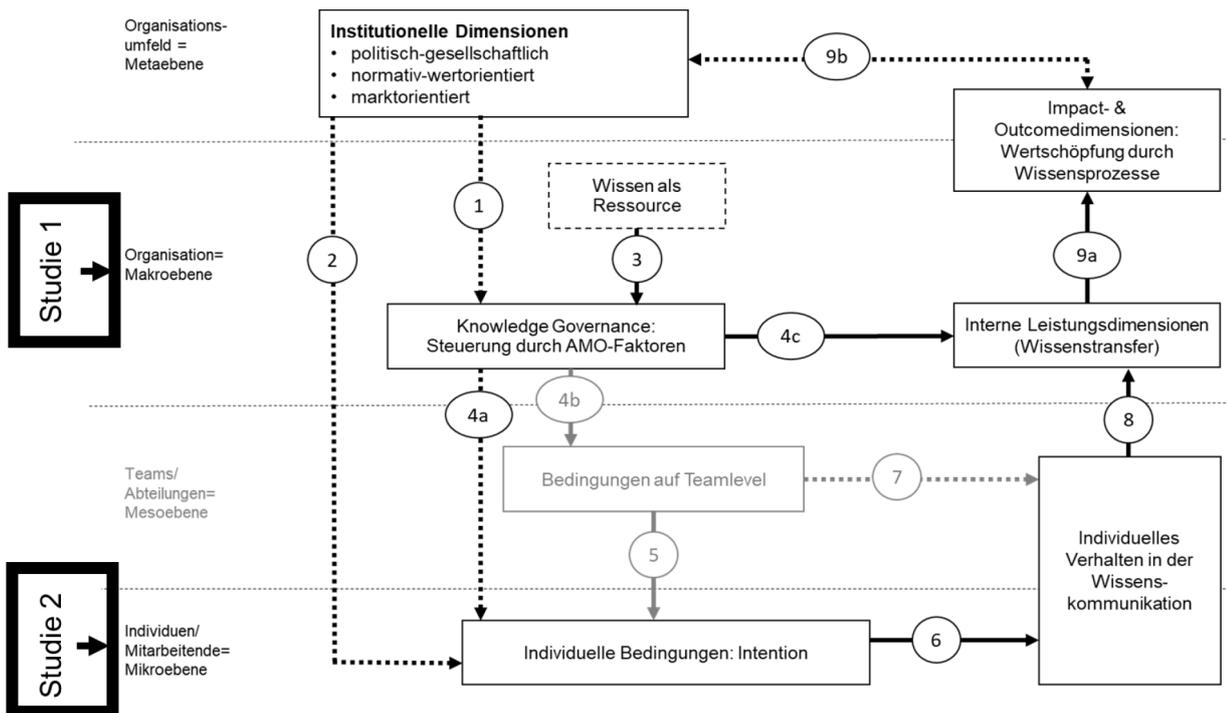


Abbildung 8: Fokus der empirischen Studien in Bezug auf das theoriebasierte Modell

Das induktiv-realistische Vorgehen zur Theoriebildung nutzt empirische Schritte als „kreative kognitive Prozesse“, die zur Entwicklung von Ideen für neue theoretische Befunde dienen.<sup>615</sup> In den folgenden Unterkapiteln werden Studie 1 und 2 zunächst separat vorgestellt, ausgewertet und diskutiert, bevor in Kapitel 4 die Gesamtergebnisse zusammengetragen und in Kapitel 5 übergeordnet diskutiert werden.

<sup>612</sup> Vgl. Kühne 2013, S. 24.

<sup>613</sup> Das genaue Vorgehen in der Nutzung und Auswertung der Interviews wird in Kapitel 3.2 genauer erläutert.

<sup>614</sup> Siehe für die detaillierte Beschreibung des Modells S. 87: Abbildung 6: Modellvariante 1: Visuelle Darstellung der Zusammenhänge im Prozess der strategischen Steuerung von Wissenskommunikation, eigene Darstellung.

<sup>615</sup> Eisend und Kuß 2017, S. 101–102.

## 3.2. Studie 1: Qualitative Untersuchung auf der Makroebene

Die Studie 1 ist der erste von zwei Schritten in den „kreativen kognitiven Prozessen“<sup>616</sup> der empirischen Untersuchung und fokussiert die Makroebene der forschungsorientierten Museen, die anhand der Perspektiven von Leitungspersonen aus den forschungsorientierten Museen abgebildet wird.

### 3.2.1. Einleitung

Die qualitative Untersuchung der Studie 1 wird als inhaltlich-strukturierende Analyse der mittels leitfadengestützten Expert:inneninterviews erhobenen Primärdaten strukturiert. Sie bildete den ersten Hauptuntersuchungsschritt im Mixed-Methods-Ansatz.

Die Erhebung über leitfadengestützte Interviews mit Expert:innen ermöglicht einen offenen Zugang, der der Theoriebildung im Sinne der hier angestrebten kontextualisierten Theorieentwicklung zuträglich ist.<sup>617</sup> Gleichzeitig vertieft diese Datenerhebungsform den Ansatz „Erfahrungen aus der Realität“ im Sinne des induktiv-realistischen Modells<sup>618</sup> und unterstützt so auch die Einordnung theoretischer Erkenntnisse in den Untersuchungskontext und dessen institutionelle Einflussdimensionen.<sup>619</sup>

Für die Analyse der so gewonnenen Daten wird die qualitative Inhaltsanalyse angewendet, die auf einem hermeneutischen Zugang basiert. Hermeneutische Verfahren dienen in der empirischen Forschung „der Gewinnung von Hypothesen“ und „der Interpretation von Ergebnissen“<sup>620</sup> und ist den theoriebildenden Zielen dieser Arbeit zuträglich. Der hermeneutische Ansatz beschreibt einen Deutungsprozess, der in der vorliegenden Arbeit mittels der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse umgesetzt wird.<sup>621</sup> Die qualitative Inhaltsanalyse bietet im Gegensatz zu quantifizierenden Verfahren den Vorteil, dass die Ergebnisse nicht in Zahlen umgewandelt werden, sondern die Ergebnisse nah an den originalen Aussagen bleiben und die Interpretation der Ergebnisse mit den Datenquellen verbunden bleibt.<sup>622</sup> Auf diese Weise können mit diesem Vorgehen präzise Einschätzungen im Sinne der kontextualisierten Managementlehre gemacht werden. Dieser empirische Schritt schafft im Sinne des induktiv-realistischen Theoriebildungsprozesses eine Brücke zwischen der Problemerkennntnis und den „kre-

<sup>616</sup> Dies ist das dritte Element der Systematik zur induktiv-realistischen Theoriebildung, vgl. auch Kapitel 1.4.

<sup>617</sup> Vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 101.

<sup>618</sup> Vgl. Eisend und Kuß 2017, S. 102, siehe ausführliche Erklärung im Kapitel 1.4.

<sup>619</sup> Vgl. Johns 2006, S. 393.

<sup>620</sup> Kuckartz 2016, S. 21.

<sup>621</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 19–21.

<sup>622</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 48.

ativen kognitiven Prozessen“. Zum einen kann durch die enge Arbeit an den originalen Aussagen die Problemerkennntnis präzisiert werden, zum anderen reichert sie die Ideen zur Formulierung eines weiterentwickelten, theoriebildenden Modells an.<sup>623</sup>

### 3.2.2. Durchführung: Erhebung und Analyse der qualitativen Primärdaten

Die Durchführung der qualitativen Studie stützt sich inhaltlich auf den Wissensstand, der in Kapitel 2 erarbeitet wurde. Insbesondere die Fragen nach Wertschöpfung, dem Verständnis von Wissen und der Frage, ob und wie die Steuerung von Wissensprozessen in forschungsorientierten Museen umgesetzt werden, sind Ziel dieser ersten Studie auf Makroebene. Für die Durchführung wurden entsprechend Expert:innen aus dem Untersuchungskontext interviewt und deren Perspektiven zur praxisbasierten Anreicherung und Schärfung des Modell genutzt. Das Vorgehen wird detailliert im Folgenden beschrieben.

#### 3.2.2.1. Auswahl der Expert:innen

Die Erstausswahl der Expert:innen bezog sich auf die ursprüngliche Kern-Stichprobe der acht Leibniz-Forschungsmuseen. Die Auswertung der ersten Interviews zeigte jedoch, dass die spezielle Konstellation von institutionellen Logiken dieser acht Museen nur begrenzt Aussagen für andere Organisationen zulassen würde, sodass weitere Gespräche im Sinne des hermeneutisch-explorativen Vorgehens innerhalb der qualitativen Studie aufgenommen wurden. So kann eine höhere Aussagekraft für weitere Non-Profit-Organisationen des Kultur- und Wissenschaftssektors generiert werden. Zusätzlich dienen Kontextinterviews dazu, die Aussagen aus den zentralen Leitungsinterviews einzuordnen und qualitativ abzusichern.<sup>624</sup>

Die Interviews haben das Ziel, die Mechanismen der Makroebene im Kontext der forschungsorientierten Museen zu erfassen und nachzuvollziehen. Die Expert:innengespräche<sup>625</sup> wurden entsprechend auf Leitungsebene von Museen sowie mit Expert:innen innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft selbst und außerhalb mit Personen aus dem Kultur- und Wissenschaftssektor

---

<sup>623</sup> Vgl. Eisend & Kuss S. 102.

<sup>624</sup> Vorgesehen waren 15 Interviews, davon acht in den Leibniz-Forschungsmuseen, eines mit einer ehemaligen Leitungsperson der Leibniz-Gemeinschaft und vier mit Personen aus der Wissenskommunikation bzw. „Transferbeauftragten“ der Leibniz-Gemeinschaft. Darüber hinaus wurde auf das Schneeballprinzip mit Empfehlungen zurückgegriffen (*snowballing and referral*) und die Interviewanzahl dadurch noch einmal auf 25 Interviews insgesamt erhöht. Vgl. zur Methode bspw. Geddes et al. 2018. Die Methode und auch ihre Konsequenzen durch die Auswahl innerhalb eines Netzwerkes von Personen werden bspw. diskutiert von Noy 2008.

<sup>625</sup> „Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzten Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren.“ Bogner et al. 2014, S. 13.

mit Schwerpunkten auf Wissenskommunikation und Wissenstransfer geführt.<sup>626</sup> Diese Auswahl an Expert:innen übersteigt das Ziel der Konzeptualisierung der Steuerungsmechanismen auf Makroebene der forschungsorientierten Museen. Entsprechend sind nicht alle dieser Gespräche direkt für die Konzeptualisierungen auf Makroebene relevant, die unterschiedlichen Gruppen wurden jedoch ausgewählt, um die Güte des Theoriebildungsprozesses insgesamt zu erhöhen.<sup>627</sup> Die Expert:innen wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

Inklusionskriterien	Exklusionskriterien
Für die Auswahl der Expert:innen gilt:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie müssen in einem der identifizierten vier Teilbereiche (Museumsleitung, Wissenskommunikation/Wissenstransfer, Kultur- oder Wissenschaftspolitik) als Expert:in kompetent sein</li> <li>Sie müssen mit den Bezugsobjekten bzw. mit den untersuchten Themenfeldern in einer beruflich professionellen Beziehung stehen</li> <li>Ihre berufliche Position ist hierarchisch so angesiedelt, dass sie Einblicke in strategische Entscheidungen haben oder sie sogar selbst treffen</li> <li>Sie wurden von Interviewteilnehmenden als Gesprächsperson empfohlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihre berufliche Position und Perspektive wurde durch eine andere, vergleichbare Person bereits in der Erhebung erfasst</li> <li>Die Institution, für die die Person tätig ist, hat eine stark von einem forschungsorientierten Museum abweichende Zielausrichtung</li> <li>Die Verfügbarkeit der Person hat den zeitlichen Rahmen der Erhebung deutlich überschritten (verfügbar erst nach Dezember 2017)</li> <li>Die Person gilt zwar als Expert:in, ist aber nicht (mehr) in einem beruflichen Verhältnis in die Themen involviert</li> </ul>

Tabelle 4: Inklusions- und Exklusionskriterien bei der Auswahl der Expert:innen

Den Kriterien folgend wurden die Direktorien aller Leibniz-Forschungsmuseen kontaktiert, wobei nicht immer die Generaldirektion, sondern gegebenenfalls ein Direktoriumsmitglied angesprochen wurde, dass sich am stärksten mit dem Bereich der „Wissenskommunikation“<sup>628</sup> beschäftigt. Diese Gruppe wurde für das Verständnis und die direkte Konzeptualisierung für die Makroebenen ausgewählt und ist entsprechend die zentrale Gruppe, anhand derer Daten die Ergebnisse für die Makroebene ausgewertet wurden. Zusätzlich wurde, wenn möglich, jeweils eine Person im jeweiligen Museum kontaktiert, die sich auf operativer Ebene am intensivsten mit den Themen beschäftigt. Hier wurden die unterschiedlichen Benennungen in den Museen berücksichtigt, sodass Personen aus der Wissenschaftskommunikation, der Öffentlichkeitsarbeit, dem Wissenstransfer oder dem Marketing einbezogen wurden. Diese Personen stellen

<sup>626</sup> Die Interviews wurden mit Gesprächen innerhalb des Rahmenprojektes gekoppelt.

<sup>627</sup> Für dieses Ziel wurden die Gespräche außerhalb der Gruppe der Leitungspersonen analysiert und die Erkenntnisse in Form der „Informiertheit der Autorin“ bspw. in die Skizzierung der institutionellen Einflussdimensionen, aber auch die Entwicklung des Kategorienschemas oder das Studiendesigns der Studie 2 einbezogen. Dies folgt der Grundidee der „data triangulation“ (vgl. bspw. Fusch et al. 2018), auch wenn die vergleichende Darstellung der Subgruppen hier nicht Ziel der Untersuchung war. Da diese Daten allerdings Einfluss auf die vorliegende Untersuchung genommen haben, werden sie um der Transparenz willen hier dargestellt. Die detaillierte Ergebnisdarstellung und ein Vergleich der Perspektiven dieser Subgruppen kann als Forschungsdesiderat festgehalten werden, das in Kapitel 5 aufgegriffen wird.

<sup>628</sup> Nicht immer ist dies als expliziter Aufgabenbereich in den Leitungsebenen benannt. Hier wurde entsprechend geprüft, ob die Personen im Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsziel „Wissenstransfer“ standen und/oder auf die interne Personalführung Einfluss haben, sodass interne Strukturen für Wissenskommunikationsprozesse durch sie gestaltet werden können.

die fachliche Schnittstelle zwischen der Leitungsperspektive auf Makroebene und der Mikroebene der Mitarbeitenden dar. Diese Personen, die hier als „operative Ebene“ gekennzeichnet sind, sind zwar aufbauorganisatorisch gesehen auch Mitarbeitende, aber sie haben durch ihren hohen fachlichen Bezug zu den Wissensprozessen im Haus eine erweiterte Perspektive als andere Mitarbeitende. In dieser verbindenden Position wurden sie befragt, um mit Hilfe ihrer Aussagen die Aussagen der Leitungsebene einzuordnen und Studie 2 auf Mikroebene zielführend planen zu können. Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen dienten also der Güte des Untersuchungsverfahrens durch „Erfahrungen aus der Realität“, wie sie im induktiv-realistischen Vorgehen gefordert sind.<sup>629</sup> Die Ergebnisse hieraus sind damit nur indirekt Teil der Konzeptualisierungen auf Makroebene. Weitere Expert:innen wurden den relevanten Teilgebieten, wie etwa der Leibniz-Gemeinschaft, dem Wissenstransfer, der Kultur-, Wissenschafts- und Museumspolitik, integriert. Diese Gespräche dienten ebenfalls dazu, die Güte der Vorgehensweise in der Kontextualisierung zu sichern. Die Gespräche sind, wie bei der vorhergehenden Gruppe, jedoch nicht direkt Teil der Ergebnisdarstellungen und Konzeptualisierungen auf Makroebene der forschungsorientierten Museen.

Um sicherzustellen, dass keine relevanten Personen im Forschungskontext vergessen wurden, wurden alle Teilnehmenden jeweils gebeten, weitere relevante Gesprächspersonen zu empfehlen. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass etwa die Perspektive des Wissenschaftsjournalismus relevant sein könnte. Ergaben sich hier Doppelungen in der Funktion mit bereits geführten Interviews, so wurden diese Empfehlungen nicht mehr wahrgenommen.

Nach mehr als 20 Interviews ergab sich anhand der Empfehlungen ein erster Sättigungsgrad. In zwei der Kontextinterviews kam heraus, dass die Personen teils nicht mehr nah genug am Forschungskontext waren, sodass die formulierten Fragen nicht mehr passend für die Perspektive der kontaktierten Person waren. Daraufhin wurden noch die bereits vorgesehenen Interviews geführt und keine zusätzliche Ausweitung des Expert:innenkreises vorgenommen. Das bis dahin gesammelte Material bildete elf Leitungsperspektiven<sup>630</sup> ab. Ausgehend von der ursprünglichen Stichprobe der acht Leibniz-Forschungsmuseen konnte die Menge des Materials als ausreichend eingestuft werden, um aussagekräftige Ergebnisse für die Makroebene der forschungsorientierten Museen formulieren und die standardisierte Befragung auf Mikroebene vorbereiten zu können.

Über die beschriebene Vorgehensweise konnten insgesamt 25 Expert:innen innerhalb Deutschlands befragt werden, die sich auf die folgenden Segmente aufteilen:

<sup>629</sup> Siehe hierzu auch die Darstellung der grundlegenden Vorgehensweise zu Beginn der Arbeit im Kapitel 1.4

<sup>630</sup> Eine davon wurde nicht zur Auswertung freigegeben, konnte von der Autorin aber zur Kenntnis und Einordnung genutzt werden, zwei bezogen sich auf Leitungsperspektiven aus anderen Museen und dienen der Einordnung der Aussagen.

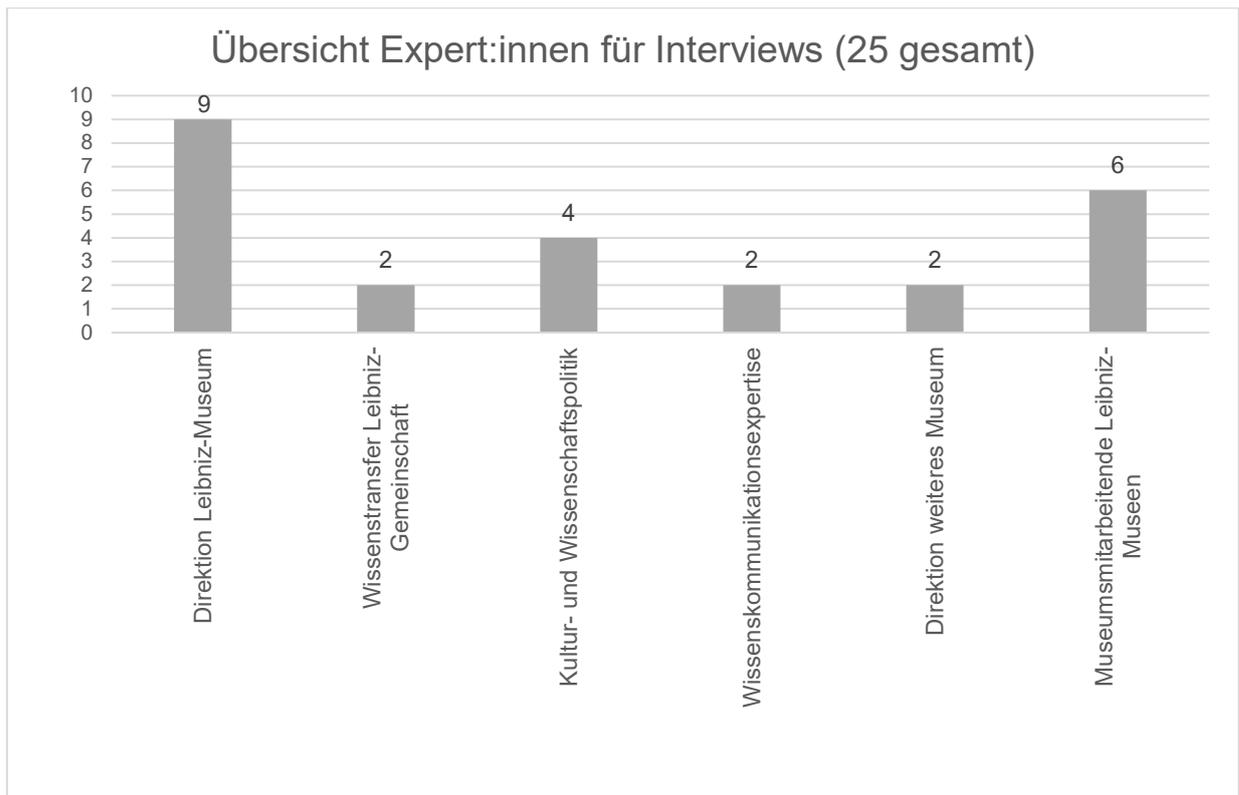


Abbildung 9: Übersicht der Expert:innen in Studie 1

### 3.2.2.2. Entwicklung der Untersuchungsinstrumente

Bei der Datenerhebung gilt zunächst das „Postulat der Offenheit“.<sup>631</sup> Insofern wird bei der Leitfadententwicklung darauf geachtet, dass die Einstiegsfrage in das Thema einführt und einen offenen Gesprächsverlauf ermöglicht. Die weiteren Sektionen orientieren sich an den Konzepten, die in der Identifikation der Forschungslücke benannt werden, sodass die Leitfadententwicklung sich auf die gängige Vorgehensweise stützt.<sup>632</sup> Der Erstentwurf des Leitfadens wurde mit 19 Personen getestet und danach gestrafft und fokussiert. Die Entwicklung des Leitfadens wurde umfassend reflektiert und in Anlehnung an die systematische Vorgehensweise, wie sie auch von Helfferich (2009)<sup>633</sup> empfohlen wird, umgesetzt.

Der Leitfaden<sup>634</sup> gliedert sich in die folgenden Abschnitte:

- (1) Den Erfassungsbogen, in dem die soziodemografischen Merkmale sowie die Organisationsmerkmale erfasst werden.

<sup>631</sup> Kuckartz 2016, S. 55.

<sup>632</sup> Vgl. Kruse et al. 2015, S. 213.

<sup>633</sup> Die systematische Vorgehensweise wird auch als „SPSS-Verfahren“ bezeichnet: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Vgl. Helfferich 2019, S. 677–678.

<sup>634</sup> Der vollständige Leitfaden findet sich im Anhang unter Leitfaden für Museumsexpert:innen auf S. 275.

- (2) Abschnitt zur „Wissenskommunikation“, in dem nach dem Verständnis und Praktiken der Wissenskommunikation gefragt wird. Hierunter fielen die Beschreibung von Maßnahmen, Kommunikationswegen nach außen und innerhalb des Museums sowie die Frage, ob unterschiedliches Wissen unterschiedlich kommuniziert wird.
- (3) Abschnitt zu „Wissensarten“, in dem die Wahrnehmung von Wissen als Ressource sowie die Beschreibung von Wissenseigenschaften erfragt werden (basierend auf den Aspekten der Implizitheit, Spezifität und Komplexität sowie auch der Abgrenzung zu Informationen).<sup>635</sup>
- (4) Abschnitt zu „Steuerung und Kultur“, der erfasst, welche konkreten Austausch- und Kommunikationsstrukturen seitens des Museums geschaffen werden.
- (5) Abschnitt zum „AMO-Bezugsrahmen“<sup>636</sup>, in dem nach konkreten Maßnahmen der Förderung von Wissensaustausch, der Einschätzung von intraorganisationalen Rahmenbedingungen sowie der notwendigen Fähigkeiten zu und dem möglichen Nutzen aus Wissenskommunikation gefragt wird.
- (6) Abschnitt zu „Wertschöpfung“, in dem nach Zielen und erwartetem Nutzen, der Relevanz von Wissen sowie möglichen Indikatoren gefragt wird.
- (7) Abschnitte zu „(Management-)Kompetenzen“, in dem nach den als notwendig erachteten Kompetenzen auf Makro- und Mikroebene sowie den vermuteten Auswirkungen von Beschäftigungsverhältnissen als Teil des Personalmanagements gefragt wird.
- (8) Zwei Fragen zur begrifflichen Abgrenzung wurden immer dort eingeschoben, wo sie im Gesprächsverlauf gut passten: Hier wurde nach der Abgrenzung zwischen Wissenstransfer und Wissenskommunikation sowie der dazu womöglich abzugrenzenden Wissenschaftskommunikation gefragt. Alle diese Konzepte ziehen aus theoriebasierter Sicht andere Anforderungen an Personen und andere Managementaufgaben nach sich, sodass die Einschätzung dieser Konzepte geprüft wird.
- (9) Im Anschluss wurden die Fragen zu digitalen Inhalten und Verwertungsansätzen ergänzt, die das Forschungsinteresse des Rahmenprojekts abdeckten.<sup>637</sup>

Über alle Gespräche und Organisationen hinweg wurde, sofern möglich, der gleiche Leitfaden verwendet, um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können.

Für einige der Interviewten war es jedoch sinnvoll, den Leitfaden leicht abzuändern, einen ganz anderen Schwerpunkt zu setzen und auf die Perspektive der befragten Person anzupassen. So entstand eine Variante des Leitfadens für die Personen auf operativer Ebene und ein ergänzender Leitfaden, der die institutionellen Logiken des Forschungskontextes abdeckt. Auf

<sup>635</sup> Vgl. die Ausführungen im Kapitel 2.4.1 zur Beschreibung von Wissen ab S. 58.

<sup>636</sup> Siehe ausführliche Darstellung in Kapitel 2.5.3 zur Verbindung der Mikro und Makroebene.

<sup>637</sup> Siehe hierzu die Erläuterungen zur Arbeit im BMBF-geförderter Rahmenprojekt in Kapitel 1.2.

diese Weise können die Rahmenbedingungen präzise beschrieben werden und die Aussagekraft der Ergebnisse auf Leitungsebene absichern.<sup>638</sup> Beide Varianten sollen in ihren Schwerpunkten hier im Sinne der Transparenz kurz dargestellt werden, auch wenn sie in der Auswertung und den Ergebnissen nicht dargestellt werden.

Die Leitfadenvariante<sup>639</sup> für die Expert:innen aus dem operativen Wissenstransfer setzt die Schwerpunkte wie folgt:

- (1) Erfassungsbogen
- (2) Wissenstransfer, seine Maßnahmen und die Begriffsabgrenzungen
- (3) Kommunikation, insbesondere in Form von Kommunikationswegen
- (4) Wissensarten und -eigenschaften
- (5) AMO-Kriterien
- (6) Implementierung des Wissenstransfers in die Organisation
- (7) Wertschöpfung

Hinzukommend:

- (8) Die institutionellen Rahmenbedingungen durch die Leibniz-Gemeinschaft in Form von institutionellen Einflüssen<sup>640</sup>

Der Leitfaden<sup>641</sup> für die Expert:innen aus Wissenschafts- und Kulturpolitik setzt die Schwerpunkte wie folgt:

- (1) Erfassungsbogen
- (2) Institutionelle Einflüsse im Museumsland Deutschland
- (3) Institutionelle Einflüsse der Leibniz-Gemeinschaft
- (4) Wissenskommunikation, in Hinsicht auf die Einschätzung von Wissen als Ressource, seine wertschöpfenden Potenziale und die Konsequenzen für das Museumsmanagement

Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass im Sinne der deskriptiven Erfassung der aktuellen Situation wie auch der Einschätzung seitens der Interviewteilnehmenden möglichst offene Fragen verwendet wurden, sodass frei berichtet werden konnte.<sup>642</sup> So wurden nahezu alle Erfahrungen und Einschätzungen durch „Wie“- und „Welche“-Formulierungen erfragt.

---

<sup>638</sup> Vgl. Johns 2001, 2006 für die Relevanz des Kontextes sowie die Ausführungen in Kapitel 2.2.

<sup>639</sup> Der Leitfaden findet sich im Anhang als Leitfaden für Wissenstransferexpert:innen. S.278.

<sup>640</sup> Siehe hierzu ausführlich Darstellung in Kapitel 2.2.2.

<sup>641</sup> Der Leitfaden findet sich im Anhang als Leitfaden für Expert:innen aus Wissenschafts- und Kulturpolitik auf S. 281.

<sup>642</sup> Vgl. Kruse et al. 2015, S. 212.

### 3.2.2.3. *Expert:innengespräche*

Die Interviews mit den Expert:innen wurden im Erhebungszeitraum von April 2016 bis September 2017 innerhalb Deutschlands durchgeführt.

Allen Gesprächen voran ging eine E-Mail-Kommunikation, in der noch einmal die Einordnung der Dissertation sowie die Zielsetzung der Interviews formuliert wurde und der eine Vertraulichkeitszusicherung angefügt war. Zu Beginn eines jeden Gespräches wurde rückversichert, dass alle Fragen zur Einordnung auf Seiten der Interviewteilnehmenden geklärt sind.

Jedes Interview wurde mit einer offenen Frage begonnen, die das beschreibende Erzählen der jeweiligen Personen ermöglichen sollte. Für die Personen aus den Museen und die Wissenstransferexpert:innen war dies die Frage: „An welche Aktivitäten bzw. Maßnahmen denken Sie, wenn es um die Kommunikation von Wissen geht?“ beziehungsweise die Frage: „Wenn von Wissenskommunikation die Rede ist, welche Aktivitäten fallen Ihrer Erfahrung nach darunter?“ Diese Fragen ermöglichten, dass die Personen erst einmal mit einer beschreibenden Bestandsaufnahme begonnen haben und zugleich wurde der Interviewerin ermöglicht, sich auf das entsprechende Wording der Personen und die Perspektive des jeweiligen Museums einzustellen. Die politischen Expert:innen starteten mit einer übergeordneten, einordnenden Frage: „Wie prägen die politischen Strukturen der Bundesrepublik die deutsche Museumslandschaft?“ Auf dieser Basis wurden weitere Präzisierungen erfragt.

Nicht alle Fragen wurden explizit gestellt. Es wurde stattdessen von der Interviewerin vermerkt, wenn Fragen durch eine Antwort bereits abgedeckt wurden, um so einen hohen Redeanteil und einen möglichst offenen Gesprächsfluss seitens der Teilnehmenden zu ermöglichen.<sup>643</sup> Die Interviews wurden alle durch die Autorin selbst geführt, um den Einfluss durch die interviewende Person auf die soziale Interaktion während eines Interviews möglichst konstant zu halten.<sup>644</sup> Es wurden bei allen darauf geachtet, im Rahmen der Umstände eine möglichst störungsfreie Gesprächssituation herzustellen.

Nach Möglichkeit wurden alle Interviews persönlich durchgeführt. War dies nicht möglich, so wurde auf ein Telefoninterview zurückgegriffen.<sup>645</sup> Die Interviews wurden aufgrund des mehrstufigen Erhebungsverfahrens und der Realisierbarkeit auf einen geplanten Umfang von etwa 45 bis 60 Minuten begrenzt<sup>646</sup>, je nach Redeanteil der Teilnehmenden fielen die Interviews jedoch unterschiedlich lang aus. Alle Gespräche wurden mit Zustimmung aufgezeichnet, um die Gespräche im Anschluss transkribieren zu können.

---

<sup>643</sup> Vgl. Kruse et al. 2015, S. 212.

<sup>644</sup> Vgl. Kruse et al. 2015, S. 225. Die vorliegenden Interviews wurden in dieser Hinsicht unter gleichen Bedingungen geführt, wobei jedoch die Interviewsituation teils sehr unterschiedlich war. Aufgrund der Positionen der befragten Personen waren die Räumlichkeiten für die Interviews nicht seitens der Autorin steuerbar. So wurden einige der Interviews in Büros, andere in Hotel-Lobbys oder am Rande von Tagungen oder einige telefonisch geführt.

<sup>645</sup> Vgl. bspw. Bogner et al. 2014, S. 39; Kruse et al. 2015, S. 303; Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 89.

<sup>646</sup> Vgl. Bogner et al. 2014, S. 39.

### 3.2.2.4. Datenanalyse

Das Vorgehen in der Analyse der qualitativen Daten richtete sich weitgehend nach den typischen fünf Phasen der Inhaltsanalyse<sup>647</sup>: (1) die Planungsphase, (2) die Entwicklungsphase, (3) die Testphase mit der Probecodierung, (4) die Codierphase und (5) die Auswertungsphase.

Bei Kuckartz (2016) wird der sequentielle Ablauf jedoch aufgeweicht und iterative Zwischenschritte werden in den Ablauf einbezogen, die es erlauben, die zuvor gestellten Annahmen zu überprüfen und bereits nach Erstellung des Kategorienschemas und im Auswertungsprozess auch noch neue Daten zu erheben. Es entsteht dadurch ein eher zirkulärer als stringenter Ablauf.<sup>648</sup> Eine solche Vorgehensweise wurde in der vorliegenden Arbeit angewandt, da sich im Verlauf der Gespräche zeigte, dass gewisse Aspekte des Forschungsinteresses teils dezidiert in den Interviews angesprochen werden mussten, sodass mit zunehmender Zahl der Interviews je nach Situation noch präzisierende Nachfragen gestellt wurden.

Des Weiteren zeigte sich durch die Empfehlungen der interviewten Personen, dass die sogenannten „Kontextinterviews“ sinnvoll sein könnten, die das Forschungsinteresse im Kontext der forschungsorientierten Museen noch aus einer „Außenperspektive“ beleuchten, und so eine bessere Einordnung der Aussagen ermöglichen. Diese Form der Daten-Triangulation wurde in das methodische Vorgehen aufgenommen. Zur Einordnung und zum besseren Verständnis der Aussagen der neun Leitungsperspektiven wurden folglich alle 25 Interviews im Sinne der Qualitätssicherung bei der Interpretation der Ergebnisse ausgewertet.<sup>649</sup>

Die Datenanalyse erfolgte auf Basis der transkribierten Interviews. Transkribiert wurden die 25 deutschsprachigen Interviews durch vier unterschiedliche Personen<sup>650</sup>, die alle einheitliche Regeln entsprechend der „erweiterten, einfachen Transkriptionsregeln“ genutzt haben. In der Darstellung von Zitaten im Rahmen der hier durchgeführten Studie wurden jedoch nur besonders betonte Wörter durch die Schreibweise in Großbuchstaben gekennzeichnet, da dies Rückschlüsse darauf zulässt, was besonders betont wurde.<sup>651</sup>

Von den 25 Interviews wurden drei Transkripte (einmal Wissenschafts- und Kulturpolitikexpertise, einmal Museumsdirektion und aus dem gleichen Museum einmal mitarbeitende Person) nicht für die systematische Auswertung und Verwendung freigegeben, sodass die dort getroffenen Aussagen lediglich von der Autorin implizit dafür genutzt werden konnte, um andere Aussagen besser einordnen zu können. Diese Transkripte wurden zur Kenntnis der Autorin

---

<sup>647</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 45.

<sup>648</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 45-46.

<sup>649</sup> Vgl. bspw. Fusch et al. 2018.

<sup>650</sup> Die Autorin selbst, zwei studentische Hilfskräfte und eine externe Kraft: Die namentliche Zuordnung zu den Dateien war dabei nur der Autorin bekannt und alle beteiligten Personen wurden auf die vertrauliche Behandlung personenbezogener Daten hingewiesen. Alle Transkripte wurden von der Autorin geprüft.

<sup>651</sup> Vgl. Dresing und Pehl 2017, S. 22–23; Anmerkung: Für die Auswertung im Rahmen der Dissertation reichen geglättete Transkripte aus. Da die erhobenen Primärdaten aber im Rahmen des Projekts NAVI erhoben wurden, wurde zunächst feiner (inklusive Wortwiederholungen und Satzabbrüchen) transkribiert, um dem Projekt auch andere Formen der Auswertung zu ermöglichen. Im Laufe des Rahmenprojekts hat sich dessen Analysefokus jedoch verschoben, sodass die Mehrzahl der Interviews ohne Fülllaute geglättet transkribiert wurde. Dies erklärt die leicht unterschiedliche Form der Transkripte.

mitcodiert, werden aber in den Ergebnissen nicht dargestellt. Dies hat auch zur Folge, dass eines der kulturhistorischen Leibniz-Museen nicht direkt in den Ergebnissen repräsentiert wird.<sup>652</sup>

Von den verbleibenden 22 freigegebenen Interviews, die zunächst der Information und der Güte des theoriebildenden Verfahrens dienen<sup>653</sup>, waren zehn auf Leitungsebene verankert und damit direkt relevant für die Konzeptualisierung der Makroebene von forschungsorientierten Museen. Diese Interviews der Museumsdirektionen („Leitungsinterviews“) wurden für die Ergebnisdarstellung vorgesehen. Die Ergebnisdarstellung mit den Ergebnissen auf Makroebene bezieht sich auf n=9 Interviews, weil eines der Interviews nicht zum Zitat freigegeben wurde. Alle weiteren, freigegebenen Interviews wurden als „Kontextinterviews“ für die bereits erwähnte Triangulation der ausgewerteten Daten genutzt.

Die Analyse der Expert:inneninterviews erfolgte mittels einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse. Diese wurde entsprechend der Vorgehensweise durchgeführt, wie sie bei Kuckartz (2016)<sup>654</sup> beschrieben ist.

In einem ersten Schritt wird das Analysevorgehen geplant, sodass hier von der **Planungsphase** gesprochen wird.<sup>655</sup> Die hier durchgeführte qualitative Inhaltsanalyse sowie die erste Version des Kategorienschemas basieren auf den zuvor erarbeiteten, literaturgestützten Vermutungen, die in der theoriebasierten Modellvariante 1 zusammengefasst sind.<sup>656</sup> Das dort dargestellte Modell war leitend für die Entwicklung der Interviewleitfäden, die dort formulierten Annahmen wieder aufgreift. Trotz dieser vorhergehenden Thesenbildung bleibt der explorative Charakter der qualitativen Inhaltsanalyse durch weitere iterative Analyseschritte und eine weitere Ausdifferenzierung der Kategorien erhalten.<sup>657</sup> Die Grundgesamtheit der Analyseeinheiten bezieht sich auf die bereits benannten freigegebenen Leitungsinterviews (n=9).

Um die Annahmen aus Modellvariante 1<sup>658</sup> zu präzisieren, wird in dieser Studie auf die Perspektive der Leitungspersonen fokussiert und nur jene Annahmen untersucht, die im direkten Zusammenhang mit der Makroebene stehen. Damit wird ein erster Abgleich zwischen den konzeptuellen Beschreibungen der Literatur und der Verwendung in der kontextualisierten Praxis hergestellt.

---

<sup>652</sup> Ein Interview mit der politischen Expertise aus dem Organisationsumfeld der forschungsorientierten Museen wurde explizit mit dem Hinweis nicht freigegeben, dass Gespräch und Aufnahme als „Hintergrundwissen für die Autorin gedacht seien, aber nicht für die systematische Auswertung genutzt werden sollen“. Bei zwei Interviews aus einem der befragten Museen wurde während des Gesprächs darum gebeten, dass das Transkript zur Freigabe vorgelegt wird. Nach der Vorlage hat die Autorin allerdings keine Rückmeldung und entsprechend keine Freigabe, auch nicht auf Nachfrage, erhalten.

<sup>653</sup> Vgl. hierzu auch die Beschreibungen des „triangulierenden Vorgehens“, das bereits zur Auswahl der Expert:innen in Kapitel 3.2.2.1 thematisiert wurde.

<sup>654</sup> Vgl. Kuckartz 2016

<sup>655</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 45.

<sup>656</sup> Vgl. hierzu Darstellung von Modellvariante 1 auf Seite 87.

<sup>657</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 45-47.

<sup>658</sup> Siehe S. 87 „Abbildung 6: Modellvariante 1: Visuelle Darstellung der Zusammenhänge im Prozess der strategischen Steuerung von Wissenskommunikation, eigene Darstellung“

Als ein relevanter Faktor für Wertschöpfung durch Wissen wurde in Kapitel 2 die Kenntnis um die Ressource Wissen konzeptualisiert, woraus folgende Annahme abgeleitet wurde: **„Die Ressource Wissen mit seinen Eigenschaften hat Einfluss darauf, welche Steuerungsmechanismen und Organisationsstrukturen förderlich für die Wissenskommunikation im Museum sind.“**<sup>659</sup> Für die Untersuchung aus Perspektive der Leitungsebene, wird diese Analyse in zwei Aspekte aufgeteilt, die in die analyseleitenden Fragen eingehen: Erstens: Es gibt auf der Makroebene ein strategisches Verständnis von Wissenskommunikation als Aufgabe der forschungsorientierten Museen und die Konzepte von Wissenskommunikation, Wissenstransfer und Wissenschaftskommunikation werden differenziert behandelt. Zweitens: Es gibt eine Vorstellung darüber, was Wissen als Ressource im forschungsorientierten Museum auszeichnet.

Als weitere Annahme für die Untersuchung der Makroebene ist relevant wie die strukturellen Vorbedingungen für Wissenskommunikationsprozesse gestaltet werden. Dies wurde in folgender Annahme zusammengefasst: **„Die Steuerungsmaßnahmen im Sinne des KGA und mit Bezug auf *ability, motivation, opportunity* beeinflussen die individuellen Vorbedingungen und damit die Intention, sich in Wissenskommunikationsprozesse einzubringen.“**<sup>660</sup> Zur praxisbasierten Präzisierung dieser Annahme ist vor allem die Perspektive der Leitungspersonen relevant, ob Wissenskommunikationsprozesse bereits eine aktive strategische Steuerung erfahren und wenn ja, mit welchen Maßnahmen.

Für die wissensbasierte Wertschöpfung wurde als das Verhältnis zwischen Steuerungsmechanismen und Organisationsleistung auf Makroebene über folgende Annahme konzeptualisiert: **„Der im Museumsmanagement genutzte KGA führt auf der Makroebene zur aggregierten wissensbasierten Leistungen.“**<sup>661</sup> In Bezug auf die Perspektive der Leitungspersonen kann diese Annahme darüber präzisiert werden, welche Wertschöpfungsdimensionen in der strategischen Museumspraxis gesetzt werden und wie der Einsatz von Wissen im Museum damit in Verbindung steht.

Eine weitere analyseleitende Annahme in der qualitativen Studie bezieht sich auf das Verhältnis zwischen forschungsorientiertem Museum und seinem Kontext:

**„Das Organisationsumfeld wirkt auf das Verhalten der forschungsorientierten Museen über unterschiedliche institutionelle Dimensionen, die aus Erwartungen und Forderungen in politisch-gesellschaftlich-orientierter, normativ-wertorientierter und marktorientierter Perspektive entstehen.“**<sup>662</sup> Innerhalb dieser Studie stellt sich die Frage, ob Einflüsse

---

<sup>659</sup> Siehe Herleitung dieser Annahme in Kapitel 2.4.3 ab S. 62.

<sup>660</sup> Siehe Herleitung dieser Annahme in Kapitel 2.5.3 ab S. 73.

<sup>661</sup> Siehe Herleitung dieser Annahme in Kapitel 2.5.2 ab S. 70.

<sup>662</sup> Siehe Herleitung dieser Annahme im Kapitel 2.2.2.3 ab S. 35.

von den Leitungspersonen reflektiert werden und wenn ja, welches Managementverhalten daraus resultiert.

Diese Annahmen werden neben der initiierten Textarbeit als Grundlage für die Entwicklung des Kategorienschemas eingesetzt, wie es im folgenden Abschnitt beschrieben wird. Wie bei Kuckartz (2016) erläutert, sind auch im Rahmen der qualitativen Forschung mit ihrem „Prinzip der Offenheit“ Vorannahmen durchaus sinnvoll, damit der aktuelle Forschungsstand widergespiegelt werden kann, solange eine Ergebnisoffenheit und die Reflexionsbereitschaft auf Seiten der forschenden Personen über den gesamten Analyseprozess hinweg beibehalten wird.<sup>663</sup>

Die **Entwicklungsphase** der qualitativen Untersuchung gliedert sich in zwei Teile: Zum einen werden die Kategorien deduktiv aus dem erarbeiteten Theorieüberblick abgeleitet und zum anderen durch die initiierte Textarbeit ergänzt und verändert.

In der deduktiven Ableitung der Kategorien kommen jene Aspekte zum Tragen, die auch die Leitfadententwicklung beeinflussten und sich folglich auch in den Interviews widerspiegeln. Dazu gehören die vier Hauptkategorien (Wertschöpfung, Wissenskommunikation, Steuerung und Wissen) sowie eine Kategorie, in der die formale Beschreibung der Interviews aufgenommen wird.<sup>664</sup> Dementsprechend werden vier zentrale Hauptkategorien festgelegt: die Steuerung, die als einflussnehmendes Element untersucht wird, sowie zweitens die Wissenskommunikation und Transferaktivitäten als die zentralen, wissensbewegenden Handlungen, drittens Wertschöpfung als zu erklärendes Element. Des Weiteren ist Wissen eine vierte Hauptkategorie, um diese Ressource im Kontext der Organisation „Museum“ beschreiben zu können. In einem weiteren deduktiven Schritt werden zu diesen Hauptkategorien Subkategorien zugeordnet.

Im nächsten Schritt wird das vorhandene Material für die initiierte Textarbeit<sup>665</sup> herangezogen und die analyseleitenden Annahmen werden als Grundlage genutzt und zu Fragen umformuliert, um so das vorhandene Kategorienschema entsprechend anpassen zu können. Die Fragen, die diesen Schritt strukturieren, lauten wie folgt:

1. Gibt es ein strategisches Verständnis von Wissenskommunikation als Aufgabe der forschungsorientierten Museen? (Dazu ergänzend: Werden die Konzepte von Wissenskommunikation, Wissenstransfer und Wissenschaftskommunikation differenziert behandelt? Welche Differenzierung wird vorgenommen?)

---

<sup>663</sup> Kuckartz 2016, S. 55.

<sup>664</sup> Siehe für eine Übersicht die Darstellung in Tabelle 5 auf S. 107.

<sup>665</sup> Vorgehen wie bei Kuckartz 2016, S. 55–58 beschrieben.

2. Gibt es eine Vorstellung darüber, was Wissen als Ressource im forschungsorientierten Museum auszeichnet? Und wenn ja, welche?
3. Welche Maßnahmen werden durch das Management genutzt, um den internen Wissensaustausch im Sinne der strategischen Zielsetzung zu steuern beziehungsweise zu implementieren?
4. Mit welchen Dimensionen werden die Nutzung von Wissen und Wertschöpfung verknüpft? Wie finden sich diese Dimensionen in der Zielsetzung von forschungsorientierten Museen wieder?
5. Wie werden die institutionellen Einflussdimensionen reflektiert? Wie wirken sie sich auf die Konzepte und das Verhalten auf das Management auf Makroebene aus?

Die Hauptkategorien und ein Teil der Subkategorien sind deduktiv aus der vorgehenden Literaturarbeit erstellt und wurden in der Testcodierung überarbeitet und induktiv ergänzt. Folgende Hauptkategorien wurden zunächst gebildet:

- Die Kategorien zur Wertschöpfung lehnen sich an die Studien von Crossick und Kaszynska (2014) zur Entwicklung von Indikatoren für kulturellen Wert<sup>666</sup> und Camarero et al. (2011) zur Untersuchung von Innovation und Performance in Museen<sup>667</sup> an.
- Die Kategorien zu den Kommunikationsprozessen beziehungsweise Transferaktivitäten für die forschungsorientierten Museen sind entstanden auf Basis der beschriebenen Handlungen im Positionspapier des Wissenschaftsrates (2016)<sup>668</sup> und anhand der allgemeinen Bezeichnungen von Unternehmenskommunikationsprozessen<sup>669</sup>.
- Die Kategorien zum Konzept der Steuerung basieren in der Literatur ebenfalls auf dem Wissenschaftsratspapier (2016)<sup>670</sup>, auf den allgemeinen Grundlagen des Wissensmanagements<sup>671</sup> sowie vor allem auf den Studien von Argote et al. (2003) zum Wissensmanagement in Organisationen<sup>672</sup> und Minbaeva et al. (2012) zur Verbindung zwischen Mechanismen des Personalmanagements und Wissenstransfer über die individuelle Ebene der Organisation.<sup>673</sup>
- Die Kategorien zur Beschreibung von Wissen als Organisationsressource sind angelehnt an Meier (2011) zum Wissensmanagement in strategischen Allianzen<sup>674</sup> und

---

<sup>666</sup> Vgl. Crossick und Kaszynska 2014.

<sup>667</sup> Vgl. Camarero et al. 2011.

<sup>668</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016.

<sup>669</sup> Vgl. hierzu bspw. Mast und Huck-Sandhu 2010.

<sup>670</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016.

<sup>671</sup> Vgl. hierzu bspw. Hasler Roumois 2010.

<sup>672</sup> Vgl. Argote et al. 2003b.

<sup>673</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012.

<sup>674</sup> Vgl. Meier 2011.

abermals an die Argumentation im Wissenschaftsratspapier (2016)<sup>675</sup>. Ebenso wird die Abstufung zwischen Wissen und Information wie bei bspw. North (2011) eingeführt, aufgegriffen.

Eine **erste Codierung des Materials (Testcodierung)** wurde durchgeführt, um die Reliabilität des Kategorienschemas zu sichern. Dabei wurden etwa 25% des Gesamtmaterials von zwei Personen unabhängig codiert und die Erkenntnisse genutzt, um das Kategorienschema zu schärfen und Kategorien zu ergänzen.<sup>676</sup> Dieser Anteil entspricht n=8 Interviews aus der Gesamtmenge n=25. Zur Kategorienbildung wurden abermals die Kontextinterviews einbezogen, um eine höhere Validität der gebildeten Kategorien zu erreichen.<sup>677</sup>

Die Analyseeinheiten, auf die sich das Kategorienschema bezieht, sind dreigeteilt: Zum einen sind es die Transkripte der Leitungsinterviews, zum anderen die Kontextinterviews auf operativer Ebene der Mitarbeitenden sowie aus dem Organisationsumfeld.

Die Testcodierung wurde zunächst anhand der Hauptkategorien durchgeführt.<sup>678</sup> Die Hauptkategorien Wertschöpfung, Wissen, Wissenskommunikation und Steuerung haben sich in der Arbeit mit dem Material bestätigt. In der Testcodierung wurden für die strukturierende Inhaltsanalyse vor allem thematische Kategorien in das Codierschema übernommen, die ein bestimmtes Thema oder Argument zusammenfassen. Bei der ersten Sichtung des Materials ergaben sich auch zwei analytische beziehungsweise theoretische Kategorien<sup>679</sup>, da einige Aussagen sich aus unterschiedlichen Aspekten zusammensetzten, die sich übergeordnet als die „grundsätzliche Ausrichtung des internen Wissensmanagements“ in Informations- oder Personenmanagement unterscheiden lässt. In der Testcodierung wurden zudem erste theoriebasierte Subkategorien codiert und überarbeitet. Während der Testcodierung ergab sich zunächst das folgende Codierschema:

Subkategorien	Kategorieentyp <sup>680</sup>
<b>Hauptkategorie Wertschöpfung</b>	
Ökonomischer Wert	Thematische Kategorie
sozio-kultureller Wert	Thematische Kategorie
marktbezogener Wert	Thematische Kategorie
<b>Output</b> (Ist-Größen)	Thematische Kategorie
<b>Outcome</b> (Ist-Größen)	Thematische Kategorie
persönlicher Nutzen	Thematische Kategorie
Sonstiges	Thematische Kategorie

<sup>675</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016.

<sup>676</sup> Die zweifache unabhängige Kodierung des Testmaterials dient der Qualitätssicherung des Kategorienschemas. In diesem Fall wurde das Schema durch die Autorin vorbereitet und zusammen mit der Erläuterung des Erkenntnisziels an eine studentische Hilfskraft übergeben, die bereits Erfahrungen in der qualitativen Inhaltsanalyse hatte. Hilfskraft und Autorin haben das identische Material mit den Kategorienschema codiert und die Autorin hat die Ergebnisse verglichen, um bei Abweichungen entsprechende Präzisierungen am Kategorienschema vorzunehmen. Kuckartz 2016, S. 44–45.

<sup>677</sup> Vgl. zum Einfluss von Triangulation auf die Validität von Konstrukten bspw. Fusch et al. 2018.

<sup>678</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 102.

<sup>679</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 34.

<sup>680</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 34-35.

<b>Hauptkategorie Transferaktivitäten/Wissenskommunikation</b>	
externe Stakeholderkommunikation	Thematische Kategorie
Wissenschaftskommunikation	Thematische Kategorie
interne Stakeholderkommunikation	Thematische Kategorie?
Museumspädagogik	Thematische Kategorie
Abgrenzung/Wahrnehmung	In-Vivo
Infrastruktur	Thematische Kategorie
Sonstiges	
<b>Hauptkategorie Steuerung</b>	
Aufbauorganisation	Thematische Kategorie
Strategie	Thematische Kategorie
Informationsmanagement	Analytische Kategorie
Personenmanagement	Analytische Kategorie
Gelegenheiten	Thematische Kategorie
Motivation	Thematische Kategorie
Fähigkeiten	Thematische Kategorie
Leistungsindikatoren (Soll-Größen)	Thematische Kategorie
Sonstiges	
<b>Hauptkategorie Wissen</b>	
deklaratives Wissen	Thematische Kategorie
prozedurales Wissen	Thematische Kategorie
Spezifität von Wissen	Thematische Kategorie
Implizitheit von Wissen	Thematische Kategorie
Komplexität von Wissen	Thematische Kategorie
Sonstiges	
<b>Hauptkategorie Formale Beschreibung</b>	
Länge des Interviews	Formale Kategorie
Datum des Interviews	Formale Kategorie
Nr. des Interviews	Formale Kategorie
Interviewsituation	Formale Kategorie

Tabelle 5: Übersicht der Haupt- und Subkategorien in der Testcodierung

Die Testcodierung ergab einige Überarbeitungen des Kategorienschemas. Zum einen sind einige In-vivo-Codes durch die induktive Vorgehensweise hinzugekommen, das heißt das diese Codes sich aus den Aussagen in den Interviews ergeben haben.<sup>681</sup> Zum anderen wurden in der Testphase einige Items als nicht eindeutig trennscharf identifiziert und die Definition sowie die entsprechenden Ankerbeispiele in diesen Subcodes überarbeitet. Weiterhin wurden mehrere analytisch-theoretische Kategorien hinzugefügt. Diese Art der Kategorie ergibt sich aus der Auseinandersetzung mit dem Material vor dem Hintergrund der Theorie und beruht auf einer analytischen Leistung der analysierenden Person, wobei der Übergang zwischen analytischen Kategorien und theoretisch basierten Kategorien fließend ist.<sup>682</sup> Dies war zu erwarten, da der Fragebogen auf Basis von Theoriekonzepten erarbeitet wurde, die sich dann in unterschiedlichen Ausdifferenzierungen auch als Beschreibungen in den Daten wiederfinden.

Die wichtigsten Änderungen sind im Folgenden kurz zusammengefasst:

- Die Kategorien „*outcome*“ und „soziokultureller Wert“ erschienen nicht trennscharf und werden unter „soziokultureller Wert“ zusammengefasst.
- Die Kategorie „Fähigkeiten“ bildete ein zu großes Konzept ab, das in „*ability*-Förderung“ und in die Beschreibung von „Eigenschaften und Fähigkeiten“ unterteilt wird.

<sup>681</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 34.

<sup>682</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 34.

- Neben der rein inhaltlich-strukturierenden Analyse zeigte sich im Verlauf der Untersuchung und in Vorbereitung auf die Studie 2, dass nicht nur die Beschreibung der Modellelemente, sondern auch die Einschätzung der Relevanz einzelner Elemente entscheidend für die Steuerung von Wissenskommunikation sein kann. Es wurden in der Auswertung deshalb evaluative Codes<sup>683</sup> aufgenommen, die die wahrgenommene Wichtigkeit zweier Kategorien codieren: Die Kategorien „Relevanz der Kommunikation“ und „Relevanz von Wissen“ wurden als evaluative Codes hinzugefügt, die nominal eingeordnet werden, wobei die Aussagen sich in der Regel auf einer Skala zwischen „nicht so wichtig“ bis „sehr wichtig“ bewegen.
- Die Kategorie „Transferaktivitäten/Wissenskommunikation“ wird auf analytischer Basis in „Kommunikationsprozesse“ geändert: Während einer zweiten Codierung wird in den ersten Zusammenfassungen deutlich, dass diese Kategorie präziser ist, wenn sie die geschilderte Wahrnehmungen abbildet, denen zufolge Kommunikation als Prozess immer wieder unabhängig vom konkreten Inhalte „Wissen“ diskutiert wird.

Es werden außerdem weitere analytische Kategorien eingefügt, die sich induktiv aus dem Material ergeben.

- Als analytische Hauptkategorie wird die Kategorie „Rahmenbedingungen“ eingefügt. Diese Hauptkategorie zeigt sich in mehreren Aspekten, sodass hier eine Hauptkategorie gebildet wird.

Die weiteren analytischen Kategorien sind in der folgenden Tabelle gekennzeichnet, ebenso wie die ergänzten In-Vivo-Kategorien. Neben den klassischen Kategorien werden Notizkategorien genutzt, die die evaluativen Einschätzungen unterstützen und das Material strukturieren. Diese sind am Ende der folgenden Tabelle eingefügt.

Das ausführliche Kategorienschema für die Hauptcodierung ist in der folgenden Tabelle zusammengefasst. In der Definition der Kategorie ist jeweils die Art der Kategorie, ihre Definition sowie eventuelle Änderungen seit der Testcodierung kommentiert.<sup>684</sup>

---

<sup>683</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 34

<sup>684</sup> Die Tabelle liegt bei der Autorin auch als ausführliches Codierhandbuch vor und wird der im Sinne der Übersichtlichkeit hier nur verkürzt dargestellt.

Kategorien	Definition
<b>Hauptkategorie Rahmenbedingungen</b>	
	In-Vivo Kategorie: Beschreibt die Rahmenbedingungen, unter denen Wissenskommunikationsprozesse entstehen. Diese Hauptkategorie wurde durch weitere Subkategorien ergänzt. Diese Hauptkategorie wird zur groben Strukturierung des Materials codiert, die Präzisierungen werden über die Subkategorien abgedeckt.
<b>Institutionelle Einflüsse</b>	Analytische Kategorie: Institutionelle Einflüsse meinen wie in der Literatur beschriebene Einflüsse, die Verhaltensweisen und Entscheidungen bestimmen. Darunter fallen koerzive (politisch, finanziell zwingende), normative (bspw. durch berufliche Sozialisierung oder durch Netzwerke vorgegebene) sowie kompetitive (vergleichende, um gesellschaftliche Relevanz ringende) Logiken.
<b>Organisations- und Kommunikationskultur</b>	Analytische Kategorie: Umfasst alle Textstellen, in denen die "Kultur" der jeweiligen Organisation benannt wird. "Kultur" meint dabei die in der Organisation anerkannten Verhaltensweisen oder die Verhaltensweisen, die als Norm gelten könnten.
<b>Vertrauen</b>	In-Vivo Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen Vertrauen als ein wichtiger Faktor der Organisationskultur beschrieben wird, der dazu beiträgt, dass Personen ihr Wissen kommunizieren. Wird als Aspekt einer Randerkenntnis zur Organisations- und Kommunikationskultur mitcodiert.
<b>Ressourcen</b>	Analytische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen Wissen und andere Ressourcen, wie bspw. finanzielle Mittel, Personal- und Zeitressourcen, oder Räumlichkeiten des Museums erwähnt, beschrieben und/oder eingeordnet werden.
<b>Hauptkategorie Steuerung</b>	
	Thematische Hauptkategorie: In dieser Hauptkategorie werden alle Beschreibungen erfasst, die sich auf Maßnahmen und Konzepte zur Strukturierung der Wissenskommunikation in den Museen beziehen, wobei diese auf der Managementebene (Makro) angelegt sind.
<b>AMO-Faktoren</b>	
<b>Fähigkeiten und Eigenschaften</b>	Thematische Subkategorie: Beschreibt alle Fähigkeiten oder Kompetenzen, die von Angestellten der Forschungsmuseen oder in deutschen Wissenschaftseinrichtungen als erforderlich betrachtet werden, um Wissen zu kommunizieren und zu nutzen sowie die Maßnahmen, die solche Kompetenzen herstellen und zur Befähigung der Mitarbeiter:innen beitragen sollen. Diese Kategorie wurde während des Codierungsprozesses um die Eigenschaften ergänzt, die in-vivo in direktem Zusammenhang erwähnt werden. „Persönliche Eigenschaften“ erfassen charakterliche Merkmale, die einer Person zugeschrieben werden.
<b>Haltung und Werte</b>	In-Vivo Subkategorie: Die markierten Textstellen betonen eine bestimmte Haltung und/oder Werte, die Teil der Eigenschaften von Personen sind. Der Subcode stellt eine zusätzliche Ausdifferenzierung der persönlichen Eigenschaften dar und wurde in der Testkodierung ergänzt.
<b>Gelegenheiten</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen Situationen beschrieben werden, die dazu führen, dass Wissen kommuniziert werden kann. Zu diesen Gelegenheiten gehören Orte, Anlässe, sowie Strukturen formeller und informeller Art. Darunter fallen Gremiensitzungen, Treffen in sozialen Räumen, etc. Gelegenheiten beschreiben nicht das Ergebnis der Kommunikation sondern ausschließlich den Anlass bzw. die situative Rahmenbedingung. Diese Kategorie wird ggf. durch die drei folgenden Unterkategorien ausdifferenziert.

---

<b>interne Stakeholderkommunikation</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, die der internen Kommunikation dienen und meint alle kommunikativen Austauschprozesse und Informationsangebote, die sich primär auf die Personen innerhalb eines Museums beziehen.
<b>informelle Kommunikation</b>	Analytische Kategorie: Umfasst alle Textstellen, in denen eindeutige informelle Strukturen für Kommunikation und Wissensaustausch beschrieben werden, darunter fallen situative Rahmenbedingungen wie Austauschformate, räumliche Angebote für informellen Austausch u.ä.
<b>formalisierte Kommunikation</b>	Analytische Kategorie: Beschreibt alle Textstellen, in denen eindeutig auf die formalisierten Kommunikationsstrukturen Bezug genommen wird.
<b>Motivation</b>	Thematische Subkategorie: Enthält alle Textstellen, in denen intrinsische und extrinsische Motive bzw. Leistungsanreize beschrieben werden, die zum Engagement in der Kommunikation von Wissen beitragen oder diese auch verhindern. Dazu gehören auch Anerkennung und Wertschätzung bzw. das Fehlen dieser.
<b>Wertschätzung</b>	In-Vivo-Kategorie: Wurde nachträglich eingefügt und dient als Ausdifferenzierung der Motivation. Diese Kategorie enthält alle Textstellen, in denen Anerkennungsmaßnahmen sowie deren Fehlen thematisiert werden.
<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, die sich auf hierarchische Strukturen, Stellenbeschreibungen, Aufgabenprofile und damit verbundene Kapazitäten sowie Zuständigkeiten beziehen, die mit der Kommunikation von Wissen verbunden sind.
<b>Indikatoren</b>	Thematische Kategorie: Codiert alle Textstellen, in denen konkrete Bezugs- bzw. Messgrößen von Wissenskommunikation beschrieben werden.
<b>Leitungsverantwortung</b>	Analytische Kategorie: Beschreibt alle Textstellen, in denen auf die Kompetenzen und Rollen der Leitungspersonen in den Prozessen der Wissenskommunikation eingegangen wird.
<b>Strategie</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, die sich auf die langfristige Ausrichtung von Aktivitäten und die Zielsetzung des Museums beziehen sowie Textstellen, die sich auf konkrete strategische Formulierungen beziehen.
<b>Informationsmanagement</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, die aufzeigen, ob der strategische Fokus hauptsächlich auf das Steuern von Informationen ausgelegt ist. Solche Steuerungsmaßnahmen umfassen vor allem die Speicherung und technische Aspekte des Wissensmanagement. Es bezieht sich auf explizierbares und expliziertes Wissen.
<b>Personenmanagement</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, die aufzeigen, ob der strategische Fokus eher auf das Steuern von Personen ausgelegt ist, die als Wissensträger anerkannt werden. Solche Steuerungsmaßnahmen umfassen vor allem das organisationsübergreifende Lernen, das auf Austausch ausgerichtet ist und die Komplexität des Wissens aufrechterhält, was auch implizites Wissen umfasst. Dazu gehört auch die Personalauswahl.

---

### Hauptkategorie Wertschöpfung

Diese Hauptkategorie wird in die Teilkonzepte interne und externe Wertschöpfung geclustert, die jeweils die Subkategorien enthalten. In dieser Hauptkategorie werden alle Textstellen codiert, die Aussagen zu Werten und Zielen des Museums enthalten sowie zu Prozessen, die mit diesen Aspekten verbunden werden.

#### Interne Wertschöpfung

<b>Kreativitäts- und Innovationspotenziale</b>	In-Vivo Kategorie: Umfasst alle Textstellen, in denen beschrieben wird, dass die interne Wissenskommunikation zu Potenzialen führt, die kreative und innovative Lösungen und Vorgehensweisen umfassen
<b>Ausmaß des Engagements</b>	In-Vivo Kategorie: Enthält alle Textstellen, die das von den Leitungspersonen wahrgenommene Verhalten in der Wissenskommunikation von Mitarbeitenden beschreiben.
<b>Relevanz von Kommunikation</b>	Evaluative Kategorie, induktiv entstanden: Umfasst alle Textstellen, die beschreiben, inwiefern die Kommunikation innerhalb des Museums wichtig, sprich förderlich oder hinderlich, für die betrieblichen Abläufe des Museums sind
<b>Relevanz des Wissens</b>	Enthält alle Textstellen, in denen die Wichtigkeit und/oder die Priorität der Ressource Wissen beschrieben wird. Die Ausprägungen zur Beschreibung der Relevanz sind jedoch nominal.
<b>persönlicher Nutzen</b>	Analytische Kategorie: Enthält alle Textstellen, die die Werte in materieller oder immaterieller Form auf individueller Ebene beschreibt, die durch die Kommunikation von Wissen entsteht.

#### externe Wertschöpfung

<b>Marktbezogener Wert</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, die den Wert mit Bezug auf die relevanten Anspruchsgruppen eines Museums beschreiben. Diese Werte unterstützen den Impact eines Museums durch eine erhöhte Aufmerksamkeit, gesteigerte Reputation oder verbessertes Image. Der marktbezogene Wert bezieht sich auch auf die Reputation bei bestimmten Stakeholdern.
<b>Legitimation/Museumsauftrag</b>	Analytische Kategorie: Textstellen, die darauf hinweisen, dass Museen Tätigkeiten ausüben, um sich in der Wahrnehmung anderer zu legitimieren - sowohl in Hinsicht auf ihre öffentliche Finanzierung als auch in der Rechtfertigung ihrer Tätigkeiten - dadurch, dass sie Wertschöpfung bei anderen ermöglichen.
<b>Sozio-kultureller Wert (Outcome)</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen Werte erwähnt werden, die für die Kultur einer Gesellschaft entstehen und in sozialer und kultureller Hinsicht einen Impact beschreiben. Diese Werte entstehen durch die Kommunikation von Wissen aus dem Museum und verändern die kulturellen Eigenschaften von Stakeholdern zum positiven oder zum negativen und beziehen sich auf veränderte Verhaltensweisen. Diese Werte haben soziale Auswirkungen auf Individuen und/ oder Communities, in Form eines Beitrages zur kulturellen Identität, dem Aufbau sozialer Beziehungen und können sowohl einbeziehend als auch ausgrenzend wirken. Diese Werte haben einen immateriellen, intangiblen Character.
<b>Ökonomischer Wert</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen Werte erwähnt werden, die in ökonomischer Hinsicht den Impact eines Museums unterstützen. Dazu gehören die Akquise von finanziellen Ressourcen, wie eigene Einnahmen, die Erhöhung von Besucherzahlen, steigende Zahlen der Fördervereinsmitglieder oder Sponsoren, die finanziell unterstützen, wodurch das Museum indirekt einen Wert für

die Gesellschaft schaffen kann. Ökonomischer Wert bezieht sich somit auch auf die einen indirekten finanziellen Wert für die Gesellschaft, der etwa durch das Entstehen von Jobs entstehen kann. Enthält alle Textstellen, die einen Bezug auf die finanziellen Ressourcen des Museums nimmt, sprich die Mittelgeber sowie eigens generierte Einnahmen.

**Output (Ist-Größen)**

Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen unmittelbare Produkte der Kommunikation von Wissen beschrieben werden. Dazu gehören tangible Angebote und Produkte, wie etwa Publikationen, andere schriftliche Materialien, aber auch Serviceangebote wie Veranstaltungen, Aus- und Weiterbildungsangebote, Beratungsleistungen oder Informationsinfrastrukturen, die digitale und analoge Zugänge zum Informationsbestand des Museums beschreiben. Output kann intern und extern entstehen und beschreibt das Ergebnis einer Kommunikationsaktivität.

**Hauptkategorie Wissen**

Diese Hauptkategorie dient dazu, dass das zentrale Konzept des Wissens in all seinen Aspekten erfasst wird. Die Hauptkategorie wird zur groben Strukturierung des Materials codiert. Codiert alle Textstellen, in den Wissen als Konzept oder seine Eigenschaften sowie seine Vorstufen thematisiert werden.

**Abgrenzende, allgemeine Definition Wissen**

Thematische Kategorie: Codiert alle Textstellen, in denen Wissen als Konzept genauer beschrieben und von anderen Konzepten wie Daten, Informationen, Inhalten u.ä. abgegrenzt wird.

**Daten**

Thematische Kategorie: Codiert alle Textstellen, in denen „Daten“ als Konzept erwähnt und das Verständnis beschrieben werden.

**Information**

Thematische Kategorie: Codiert alle Textstellen, in denen „Information“ als Konzept erwähnt und das Verständnis in der Abgrenzung zu Wissen unterstützen

**deklaratives Wissen**

Bezieht sich auf alle Textstellen, die erklärende Inhalte als Wissen beschreiben. Darunter fallen am Haus gewonnen wissenschaftliche Erkenntnis, entwickelte Konzepte, Modelle und Theorien.

**prozedurales Wissen**

Enthält alle Textstellen, die sich auf Methoden, Verfahren, Prozesse und Handlungsweisen beziehen, die mittels der Aktivitäten der Wissenskommunikation weitergegeben werden. Auch Beschreibungen, die auf Erfahrungswissen hinweisen, werden hier erfasst.

**Wissenseigenschaften**

Thematische Kategorie: Erfasst Wissenseigenschaften, die nicht durch die Subkategorien abgedeckt werden.

**Implizitheit von Wissen**

Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen die Eigenschaften von deklarativem oder prozeduralem Wissen als implizite (verborgene) oder explizit (verschriftlicht/medial repräsentiert) beschrieben werden.

**Komplexität von Wissen**

Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen die Eigenschaften von deklarativem oder prozeduralem Wissen als einfach (mit wenigen Informationselementen) oder komplex (mit vielen, verbundenen Informationselementen) beschrieben werden.

**Spezifität von Wissen**

Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen die Eigenschaften von deklarativem oder prozeduralem Wissen als standardisiert (d.h. einfach auf andere Kontexte übertragbar) oder als spezifisch (d.h. kontext- und systemgebunden) beschrieben werden.

### Hauptkategorie Kommunikationsprozesse

Umbenannte, thematische Hauptkategorie: In dieser Hauptkategorie werden alle Aussagen erfasst, die sich auf die Kommunikationsprozesse beziehen, die in den Museen beschrieben werden und durch die Wissen möglicherweise bewegt wird.

<b>Abgrenzung/ Wahrnehmung von Kommunikationsprozessen</b>	In-Vivo- Kategorie: Diese Textstellen umfassen alle Unterscheidungen, welche Wissenschaftskommunikation von ähnlichen Begriffen wie bspw. Wissenstransfer oder Wissenskommunikation abgrenzen.
<b>öffentlichkeitswirksame Kommunikation inkl. Wissenschaftskommunikation</b>	Thematische Kategorie: Enthält alle Textstellen, in denen Formate erwähnt sind, die der Wissenschaftskommunikation an ein primär öffentliches, externes (und damit nicht von vorneherein definiertes) Zielpublikum dienen. Dazu gehören öffentliche Vorträge, Publikationen, Medienbeiträge, digitale Kommunikations-Kanäle (Social Media, Webseiten, Blogs). Hier werden die Kommunikationsaktivitäten in ihrer Art beschrieben. Diese Kategorie wird als Abgrenzung mitcodiert.
<b>Vermittlung/ Museumspädagogik</b>	Thematische Kategorie: Umfasst alle Textstellen, die sich mit der kommunikativen Vermittlung im Museum als physischen Ort sowie der Vermittlung zwischen Menschen und Museumsobjekten beziehen. In diese Kategorie fallen außerdem die Aktivitäten, die sich explizit auf Bildungseinrichtungen wie Schulen etc. beziehen und einen pädagogischen Hintergrund haben.
<b>Externe Stakeholderkommunikation</b>	Thematische Kategorie: Meint eine zielgruppenspezifische, externe Kommunikation und bezieht sich auf alle Kommunikationsaktivitäten, die sich gezielt an ein vorher definiertes Zielpublikum richten. Die Rezipienten und ihre Erwartungshaltung sind hier im Gegensatz zur Wissenschaftskommunikation bekannt bzw. es wird eine spezifische Zielgruppe über die Nutzung eines Kommunikationskanals adressiert.
<b>Transfer/Infrastruktur</b>	Thematische Kategorie: Die Textstellen umfassen alle Angaben, welche auf bereitgestellte Strukturen für Transferaktivitäten eignen. Diese Transferaktivität bezieht sich auf die Kommunikation mit externen Stakeholdern. Diese Kategorie wurde als Abgrenzung mit codiert.
<b>Kommunikationsformen</b>	In-Vivo Kategorie: Erfasst alle Textstellen, in denen die unterschiedlichen digitalen oder persönlichen Kommunikationswege benannt werden.

#### Ergänzende Kategorien

<b>Einschätzungen von Wichtigkeiten</b>	Ergänzte Markierungen in einer zweiten, evaluativen Auswertungsphase: Hier wird erfasst, welche Konzepte und Maßnahmen von den Befragten als wichtig beschrieben werden.
<b>Wichtige Textstellen</b>	Markiert Textstellen, die nach der Sichtung des Materials als zentral für die Modellentwicklung erschienen und ergänzt die evaluative Auswertung.
<b>Verständniskonzepte</b>	Markiert alle zentralen Verständniskonzepte/Definitionen, auch jene, die eventuell nicht direkt abgefragt wurden.
<b>Notizen</b>	Markiert weitere interessante Textstellen, die nicht über die anderen farblichen Markierungen abgedeckt sind.

Tabelle 6: Kategorienschema Hauptcodierung

In der hauptsächlichen **Codierphase** wird das Material zunächst entlang der Hauptkategorien codiert.<sup>685</sup> Danach folgt die Ausdifferenzierung über die Subkategorien. Durch dieses Vorgehen sind die relevanten Textstellen jeweils einmal für einen Überblick in der Auswertung der Hauptkategorie und zur präziseren Darstellung der Konzepte dann gegebenenfalls in kleinere Sinneinheiten unterteilt und jeweils in den ausdifferenzierten Subkategorien zu finden. Die Ergebnisse der ersten Codierphase werden hierbei reflektiert und geprüft und die vorhandenen Codierungen und Codes zum Teil wieder zusammengefasst, da einige Ausdifferenzierungen in der Gesamtheit des Materials nicht trennscharf beziehungsweise allein nicht aussagekräftig genug für die Beantwortung der Forschungsfrage sind.<sup>686</sup>

Zusätzlich sind noch Markierungen vorgenommen, die dabei helfen, das Material zusammenzufassen. Diese vier groben Kategorien erfassen wichtige Textstellen, eine zusätzliche Übersicht im Sinne einer evaluativen Codierung<sup>687</sup> in Form der „Einschätzungen von Wichtigkeiten“, die „Verständniskonzepte“ und weitere „Notizen“. Das Material ist in drei Subgruppen unterteilt: 1. Leitungspersonen, 2. Kontextinterviews 1: Operativer Wissenstransfer/Wissenskommunikation („Schnittstellen“ zwischen der Makro- und der Mikroebene des Museums) und 3. Ergänzende Kontextinterviews aus dem Organisationsumfeld. Das gesamte Material ist in einer Software für qualitative Forschungen, in diesem Falle MAXQDA<sup>688</sup>, codiert und für die Auswertung in den drei Subgruppen organisiert. Insgesamt wurden so knapp 2500 Codes auf rund 150 Seiten Material codiert.

---

<sup>685</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 45 und 110. Die hier vorliegende Forschungsarbeit ist eine Einzelarbeit, sodass nur in der Textcodierung eine zweite Person involviert war. Nach der Überarbeitung des Kategorienschemas wurde die eigentliche Codierphase von der Autorin mit dem in Tabelle 6 dargestellten Kategorienschema durchgeführt.

<sup>686</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 110.

<sup>687</sup> Vgl. Kuckartz 2016, S. 123.

<sup>688</sup> MAXQDA ist eine gängige Software für die Auswertung von qualitativen Interviews und erlaubt neben der Codierung auch vergleichende Darstellung von Ergebnissen und damit eine zuverlässige Vorgehensweise in der Zusammenfassung der Erkenntnisse. Für die vorliegende Dissertation wurden die Versionen MAXQDA 2018 und zuletzt dann MAXQDA 2020 verwendet. Die Verwendung von QDA Software wird bspw. Kuckartz 2016, S. 174

### 3.2.3. Auswertung und Ergebnisse der Studie 1

Die Auswertung stellt die Perspektive der Leitungsebene dar. Die codierten Ergebnisse werden anhand der analyseleitenden Annahmen zusammengefasst und anhand von Zitaten fundiert.<sup>689</sup> Am Ende der Darstellung der Ergebnisse je analyseleitender Annahme<sup>690</sup> sind die genannten Konzepte und deren Verständnis in einer Übersichtstabelle zusammengefasst und es werden das Verständnis aus Literatur und Praxis in Kürze gegenübergestellt.

#### 3.2.3.1. *Ergebnisse zu Wissensprozessen und Wissen als Ressource*

Das Verständnis und die Wahrnehmung der Ressource Wissen nehmen der literaturgestützten Annahme nach Einfluss darauf, wie Wissensprozesse in Organisationen gestaltet werden. Entsprechend werden diese Ergebnisse als Grundlage zuerst dargestellt. Für die Annahme **„Die Ressource Wissen mit seinen Eigenschaften hat Einfluss darauf, welche Steuerungsmechanismen und Organisationsstrukturen förderlich für die Wissenskommunikation im Museum sind“**<sup>691</sup> und die Differenzierung in Wissensprozesse und das Verständnis von Wissen als Organisationsressource wurde in den Interviews direkt nach der Abgrenzung der drei Konzepte Wissenskommunikation, Wissenstransfer und Wissenschaftskommunikation gefragt, sodass zum abgrenzenden Verständnis in allen (9/9) Interviews Aussagen dazu getroffen wurden, die sich inhaltlich jedoch unterscheiden.

Wissenschaftskommunikation wird inhaltlich in allen Gesprächen (9/9) thematisiert. In allen Aussagen gibt es für die Wissenschaftskommunikation die höchste Übereinstimmung in den Aussagen. Sie wird als die erklärende Kommunikation über Wissenschaft verstanden, die dazu beiträgt, dass Personen außerhalb der Museen verstehen können, was in den Museen geschieht und warum und wie die jeweilige wissenschaftliche Disziplin vorgeht [015], also wie „Wissenschaft funktioniert“ [012]. Eine Person fasst zusammen, was sich in der Mehrzahl der Interviews (5/9) ausdrückt [009; 010; 012; 015]: „Wissenschaftskommunikation ist für mich NICHT mehr das Vermitteln des Wissens aus unserem Fachgebiet, sondern das Vermitteln unseres FACHGEBIETES mit seiner Tätigkeit und seinen Ergebnissen.“ [006]

Bei den Konzepten der Wissenskommunikation und des Wissenstransfers gibt es hingegen teils genau gegensätzliche Verständniskonzepte. Zunächst werden die beiden Begriffe in der Praxis teils synonym verwandt oder der Wissenskommunikationsbegriff wurde vor dem Interview gar nicht verwendet. Insgesamt schienen die befragten Personen von der Frage nach der Abgrenzung überrascht, was sich durch längeres Überlegen oder der Kommentierung der

<sup>689</sup> Anmerkung: Werden Worte in den Zitaten in Großbuchstaben geschrieben, so wurden diese Worte in den Gesprächen besonders betont.

<sup>690</sup> Vgl. hierzu den Abschnitt zur Planungsphase auf S. 102.

<sup>691</sup> Siehe Herleitung dieser Annahme in Kapitel 2.4.3.

Frage als „bisher nicht abgrenzt/bedacht“ oder „vielleicht auch insgesamt nicht wichtig“ ausdrückt oder die Antwort mit „also für mich ist das ...“ beziehungsweise Konjunktiv-Formulierungen wie „ich würde darunter verstehen ...“ erfolgte, wodurch eine subjektive Wahrnehmung ausgedrückt wird, bei der hinterfragt wird, ob diese „richtig“ oder eine „sinnvolle Unterscheidung“ sei. [004; 009; 010; 012; 013; 015; 025]

Beide Begriffe werden genutzt, um den Prozess zu beschreiben, der dazu führt, dass Personen das Museumswissen außerhalb des Museums für sich nutzen können. Bei einigen ist dies das Verständnis von Wissenskommunikation [010] bei anderen wiederum ist genau dies das Verständnis von Wissenstransfer [015]. Hinzukommend werden die Begriffe des beidseitigen Austausches, des Verstehens und der Bildung und Vermittlung assoziiert. Für die einen (3/9) ist Wissenskommunikation eher die Vorstufe für Wissenstransfer [002; 009; 015], für eine Person ist es genau anders herum [006] und die meisten (5/9) sehen keine Hierarchie oder unterschiedlichen Konzepte [004; 010; 012; 013; 025]. Wissenskommunikation wird auch mit dem Vermittlungsaspekt assoziiert, sprich damit, dass die andere involvierte Seite etwas *versteht*. [009] Wissenskommunikation wird auch „zweiseitig und dialogisch“ [013] und eher auch als der „interne“ [012] Prozess verstanden. Damit einhergehend werden auch konkrete Aktivitäten benannt, die sich nach außen richten und für Museen beziehungsweise die Wissenschaft typisch sind, wie Vorträge, Diskussionsrunden, die Ausstellung selbst und jegliche Form der Publikation oder massenmedialer Kommunikation [004; 002].

Der Wissenstransfer wird von einer Person in einem sehr technisch übertragenden Verständnis beschrieben, nämlich als eine Wissensübertragung von A nach B; wobei offenbleibt, ob das Wissen auch verstanden wird. Insofern sei Transfer allein zu wenig und das Verstehen durch Kommunikation das Ziel [006]. Andere der Leitungspersonen (3/9) hingegen verstehen auch den Wissenstransfer als auf „Adressaten ausgerichtet“ und „anwendungsorientiert“ [002], was an die Idee des Verstehens und der Weiterverwendung [015] anknüpft. Hier zeigt sich auch die Reflexion des Wertes von Wissenstransfer, der mit einem gewissen Ziel, einem Nutzen beziehungsweise einem *impact* verbunden wird: „Beim Wissenstransfer würde es mir darum gehen, aus dieser Kommunikation noch einen gesellschaftlichen Nutzen zu generieren. [...] dann hätte das für MICH eben den Schritt von der Kommunikation zu Transfer. Das hat noch einen gesellschaftlichen *impact*.“ [009] Dieselbe Person macht dabei einen Unterschied zwischen Individuen und Institutionen: „Wenn Individuen die Museumsinhalte verstehen und aufnehmen, dann ist es das Ergebnis eines Kommunikationsprozesses. Wenn gesellschaftliche oder politische Einrichtungen die Inhalte annehmen, dann wird es zum Wissenstransfer.“ [009]

Die unterschiedlichen Verständniskonzepte werden hier in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst und die Ergebnisse für die Präzisierung des Modells im Kontext der Museen festgehalten.

Konzept	Literatur <sup>692</sup>	Leitungspersonen der forschungsorientierten Museen (Makroebene)	Ergebnis Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Wissenschaftskommunikation</b>	Praxisorientiertes Verständnis auch in der Literatur: inhaltliche Information über Wissenschaft und Forschung sowie deren gesellschaftliche Relevanz, Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsformen in Abhängigkeit von Zielgruppen <sup>693</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erklärendes Kommunikationsziel: Wissenschaftsergebnisse werden vermittelt und die Wissenschaft selbst wird erklärt</li> <li>• Teils an die ÖA-Aktivitäten des Hauses angeknüpft</li> </ul>	Übereinstimmend	Wird hier nur zu Abgrenzung der Konzepte genutzt und ist nicht Teil des Modells
<b>Wissenskommunikation</b>	Teils unterschiedliche Verwendungen. Hinterlegtes Verständnis ist ein zweiseitiger Prozess: Wissenskommunikation findet dann statt, wenn eine Form von Wissen durch eine Person kommuniziert und von einer anderen aufgenommen wurde und für die eigenen Nutzung rekonstruiert werden kann. Es wird von einer dynamischen zweiseitigen Interaktion ausgegangen. <sup>694</sup>	Kein einheitliches Verständnis. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenz dazu, Wissenskommunikation eher dialogisch, als Vermittlungsaspekt zu erfassen, der das Ziel des Verstehens verfolgt</li> <li>• Teils Assoziation zu museumsinternen Prozessen</li> <li>• Begriff teils auch gar nicht genutzt und erst durch Interview induziert</li> </ul>	Zweiseitigkeit des Prozesses in Literatur und Praxis. In beiden spielt der Aspekt des Verstehens (Rekonstruktion) eine Rolle. In der Literatur stärker intern gedacht, in der Praxis teils mit den nach extern wirkenden Vermittlungsangeboten des Museums assoziiert	Interne Ausrichtung des Prozesses, Zweiseitigkeit in der persönlichen Interaktion. Wissensweitergabe und Wissensnutzung als Handlungen der Wissenskommunikation
<b>Wissenstransfer</b>	Teils unterschiedliche Verwendungen. Hinterlegtes Verständnis: Von Wissenstransfer wird gesprochen, wenn mehr als eine Person, sprich Teams, Abteilungen oder die Organisation, als Gesamtheit agiert. Hierunter fallen auch unidirektionale Bereitstellungsprozesse, die allerdings nur als Wissenstransfer gelten, wenn Wissen durch andere auch angewendet wird.	Kein einheitliches Verständnis. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenstransfer als Prozess, der Wissen für externe Personen anwendbar und nutzbar macht</li> <li>• Ziel des gesellschaftlichen Nutzens und <i>impacts</i></li> </ul>	Anwendbarkeit des Wissens bei Nutzenden außerhalb des Museums. Tendenziell aus der Organisation als Ganzes herausgedacht	Ausrichtung nach extern mit dem Ziel der Anwendbarkeit des Wissens außerhalb des Museums. Verständnis als Organisationsleistung

Tabelle 7: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Verständnis zentraler Wissensprozesse

<sup>692</sup> Vgl. hierzu auch die Konzeptualisierung in Kapitel 2.3.2 zu Prozessen der Wissenskommunikation.

<sup>693</sup> Vgl. hierzu die Ausdifferenzierungen der Funktionen von Wissenschaftskommunikation auf unterschiedlichen Ebenen, aus denen sich „Instrumente, Kommunikationsziele und Zielgruppen“ für die Wissenschaftskommunikation ableiten, bei Dernbach et al. 2013, S. 3 und weitere bei bspw. Hagen et al. 2018, S. 7–8 und Duerr 2016 mit Bezug auf die Praxis der Leibniz-Einrichtungen.

<sup>694</sup> Vgl. auch Definition nach Reinhardt 2004, S. 1.

Insgesamt zeigt sich der höchste Konsens im Verständnis des Konzeptes der Wissenschaftskommunikation als erklärende Öffentlichkeitsarbeit, das im Rahmen dieser Arbeit nur am Rande betrachtet wurde, um eine Abgrenzung zu den hier zentralen Konzepten der Wissenschaftskommunikation und des Wissenstransfers herzustellen. Die beiden letzteren Konzepte werden mit strategischer Relevanz und als relevante Aufgabe der Museen wahrgenommen, wobei die Prozesse und ihre Ergebnisse nicht konsistent beschrieben werden.

Hervorgehoben werden kann jedoch, dass in Teilen die internen und externen Prozesse separat konzeptualisiert werden, auch, wenn die Beschreibungen nicht die Ebenen widerspiegeln wie in der theoriebasierten Konzeptualisierung als Mikro- und Makroebene. Die Wahrnehmung der Leitungspersonen spiegelt Wissenstransfer als einen wertschöpfenden Prozess auf Organisationsebene (Makro) wider, durch den Wissen in einem neuen Kontext anwendbar gemacht wird. In seinem Positionspapier zum Wissenstransfer hat der Wissenschaftsrat (2016) den Transfer als „dialogische Vermittlung und Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik“<sup>695</sup> definiert. Vor dem Hintergrund einer ihrer Kernaufgaben, der Vermittlung<sup>696</sup>, reflektieren die Leitungspersonen sowohl den Dialog als auch den Begriff der „Übertragung“, wobei die dialogische Komponente in Form von Partizipation anklingt. Das Praxisverständnis ist damit weitgehend konsistent, sowohl mit dem Konzept des Wissenschaftsrates (2016) als auch mit dem Verständnis in der Knowledge-Management-Literatur, wo Wissenstransfer als Wissensfluss auf Team- und Abteilungsebene beziehungsweise aus der Organisation heraus definiert wird.<sup>697</sup>

In der zweiten Differenzierung dieser Annahme, dem **Verständnis und der Abgrenzung von Information und Wissen**, zeigt die konkrete Nachfrage Unsicherheiten in Definitionen und Bedeutung. Insgesamt gibt es „gefühlte“ Abgrenzungen, bei genaueren Nachfragen sind diese jedoch nicht immer eindeutig. Weiterhin zeigen sich sowohl Übereinstimmungen als auch Abweichungen in der Verwendung der Konzepte zwischen den einzelnen Leitungspersonen. Die Abgrenzung bzw. Abstufung zwischen Informationen und Wissen wird in drei von neun Fällen [006; 009; 012] eher unbewusst getroffen. Informationen werden als organisatorischer Natur und als relevant für die innerbetriebliche Organisation von Abläufen beschrieben [009]. Wissen hingegen beziehe sich eher auf Inhalte [009]. Nur eine Person beschreibt Informationen als Vorstufe zu Wissen [006], wie es auch in der Literatur zu Wissensmanagement unterstützt wird.<sup>698</sup> Sechs der Personen [004; 009; 010; 012; 015; 025] grenzen Daten beziehungsweise Fakten als eigenes Konzept ab, wobei die Einschätzung der Komplexität unterschiedlich ausfällt. Daten werden von einer Person als unaufbereitetes Wissen beschrieben [012].

---

<sup>695</sup> Wissenschaftsrat 2016, S. 7.

<sup>696</sup> Vgl. Die Definition von Museen, Deutscher Museumsbund e.V. 2021a.

<sup>697</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 117, Minbaeva et al. 2012, S. 388, Szulanski 2000, S. 10.

<sup>698</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.4.1.

Auffallend war, dass in den weiteren Gesprächsverläufen die zuvor getroffenen Abgrenzungen wieder aufgehoben wurden und Informationen und Wissen im unreflektierten Sprachgebrauch doch wieder synonym verwendet wurden. Unklar bleibt die konkrete Abgrenzung des Inhaltsbegriffs sowie die Hierarchie zwischen den Konzepten [009; 012]. Eine Person hebt jedoch hervor, dass die Verknüpfung von Informationen zu Wissen eine relevante zukünftige Museumsaufgabe sein wird: „Das heißt, mittelfristig wird unsere Gesellschaft davon leben, dass jede Information verfügbar ist, und die nächste Stufe wird sein, dass jede Information direkt mit anderen Informationen verknüpft wird, um Gesamtwissen zu erzeugen beziehungsweise um größere KONTEXTE zu erzeugen.“ [006]

Konzept	Literatur <sup>699</sup>	Forschungsorientierte Museen	Ergebnis Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Daten</b>	Daten sind Zeichensamensetzungen bzw. Zeichenfolgen, die noch nicht interpretiert sind, d. h. noch beliebig erscheinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unaufbereitetes Wissen</li> <li>• Forschungspriärdaten</li> </ul>	Kein eindeutiges Praxisverständnis, Zustand des „noch nicht interpretiert“ konsistent zur Literatur	Als Konstrukt integrieren, Interpretationsbedürftigkeit
<b>Information</b>	Informationen entstehen erst, wenn zu Daten ein Bedeutungskontext hergestellt ist und die Daten eine Aussage erhalten. Um Informationen zu verstehen, muss eine Person entsprechend die syntaktischen Regeln zum Verständnis kennen, sodass Informationen bereits eine immaterielle und dynamische Qualität enthalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „gefühlte“ weniger als Wissen</li> <li>• organisatorisch</li> <li>• im unreflektierten Sprachgebrauch häufig synonym zu Wissen</li> </ul>	„Gefühlte“ Hierarchie in der Praxis wird in der Literatur gestützt. Abweichend von der Literatur besteht in der Praxis die Idee, dass Informationen vor allem ein organisatorisches Ziel haben und Wissen die eigentlichen Inhalte enthalten	Hierarchie und Beschreibung der Wissensarten, um die organisatorisch orientierten Inhalte zu verankern
<b>Wissen</b>	Wissen kann nur entstehen, wenn Personen Daten und Informationen aufnehmen und verarbeiten. Wissen ist immateriell, intangibel, subjektiv und an die lernende Person gebunden. Das Wissen, das Personen explizieren <sup>700</sup> und damit materialisieren, ist dann in Daten und Informationen verfügbar, die wiederum für eine andere Person Informationsqualität haben können und dadurch den Ausgangspunkt für	<p>Sehr unterschiedlich verstanden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen ist „gefühlte“ mehr als Informationen</li> <li>• wird mit Inhalten gleichgesetzt</li> <li>• Lediglich eine Person benennt die in der Literatur gestützte Hierarchie zwischen Informationen und Wissen</li> </ul>	„Gefühlte“ Hierarchie in der Praxis wird in der Literatur gestützt. In einem Fall wird die Notwendigkeit des Verknüpfungsprozesses zur Wissensgenerierung reflektiert.	Hierarchie und Verknüpfung von Informationen als Basis

<sup>699</sup> Vgl. hierzu die Herleitung in Kapitel 2.4.1 und grundlegend die Wissenstreppe von North 2011, S. 36.

<sup>700</sup> Vgl. Nonaka et al. 2000, S.8–9, Zander und Kogut 1995, S. 78.

	weiteres Wissen bilden. <sup>701</sup>			
<b>Inhalte/ Kontext</b>	In der Literatur zu Wissensprozessen so nicht diskutiert	Wird als das zusammenhängende Wissen zu Themen beschrieben (alles, was sich nicht auf organisatorische Abläufe bezieht)	Praxisverständnis wird nicht in der Literatur gestützt	Wird als übergeordnetes Konzept aus der Praxis für Daten und Informationen verstanden

Tabelle 8: Ergebnisübersicht zu den Konzepten von Daten, Informationen und Wissen

Weiter werden in den Gesprächen sowohl Wissensarten als auch Wissenseigenschaften<sup>702</sup> benannt, allerdings nicht als solche reflektiert und scheinen dementsprechend auch nicht strategisch eingesetzt zu werden.

Bei der Reflexion über Wissen selbst fasst eine Person zusammen, dass es „auf jeden Fall heterogen“ sei [015], was sich in den unterschiedlichen Gesprächen konsistent widerspiegelt. Insgesamt wird zwischen „funktionalem Wissen“ zur Erfüllung des Organisationszweckes [002], „Erfahrungswissen“ [013] oder „Kompetenz“ [025] beziehungsweise „Routinen“ [004] und „unbewusstes“, das heißt *tacit knowledge* [009; 002] auf der einen Seite und „Fachwissen“ und „Spezialwissen“ [015] auf der anderen Seite unterschieden. Dazwischen liegen die Begriffe des reflexiven beziehungsweise evaluativen Wissens über Prozesse, dass der Verbesserung von Abläufen dient [002, 004] sowie themenbezogenes, das heißt nicht-wissenschaftsbezogenes (etwa religiöses) Wissens. Auch „Kontakte und Netzwerke“, die nicht expliziert werden, werden unter Wissen benannt [004].

Insgesamt zeigt sich in den Gesprächen eine Vielzahl von Benennungen, die aber mehr Wissensarten als Wissenseigenschaften beschreiben. Die Fragen zur Spezifität und Komplexität des Wissens wurden meist nicht direkt verstanden und nur sehr vage und implizit beantwortet. Dennoch konnten in den Aussagen Hinweise auf spezifische (8/9) und komplexe (6/9) Eigenschaften kodiert werden. Die konkreteste Vorstellung besteht bei den Leitungspersonen über das Ausmaß des impliziten beziehungsweise des explizierten Wissens am eigenen Museum (6/9).<sup>703</sup>

Konzept	Literatur <sup>704</sup>	Forschungsorientierte Museen	Ergebnis	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Wissenskategorien</b>	Wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Wissen	Wissenschaftliches und themenbezogenes Wissen	Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Übernehmen
			Inhaltlich übereinstimmend, in der Praxis nicht als Wissenskategorie bezeichnet	

<sup>701</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 41–42.

<sup>702</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.1.3.

<sup>703</sup> Dieses Ausmaß wurde in der Frage thematisiert, während die Fragen nach Komplexität und Spezifität indirekter formuliert waren.

<sup>704</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.4.2 zu Wissen.

<b>Wissensarten</b>	Deklaratives und prozedurales Wissen	Fachwissen, Spezialwissen und funktionales Wissen, Erfahrungswissen, Kompetenz und Routinen	Inhaltlich ähnliche Ausrichtungen, keine konsistenten Bezeichnungen	Als Arten mit Beispielen einfügen
<b>Wissenseigenschaften</b>	Komplexität, Spezifität, Implizitheit	<i>Tacit knowledge</i> , unbewusstes Wissen	Nur Implizitheit als Eigenschaft in der Praxis reflektiert	Reduktion der theoriebasierten Konzeptualisierung, Aspekte für weitere Prüfung aber aufnehmen

Tabelle 9: Ergebnisse zur Wissensbeschreibung

In den Gesprächen zeigt sich, dass es Annahmen darüber gibt, dass es einen Unterschied macht, in welcher Stufe (Daten, Informationen, Wissen) und in welcher Form (also in welcher Art und mit welchen Eigenschaften) Wissen existiert, doch werden in den Gesprächen wenig Konsequenzen für die eigene Handlungsgestaltung daraus abgeleitet. Insgesamt verbleibt die Vorstellung davon, welche Auswirkungen die Wissensressource auf die internen Prozesse hat, in der hier untersuchten Praxis auf einem diffusen Niveau, wobei aber eine Sensibilisierung dafür vorliegt, dass die unterschiedlichen Wissensarten und ihre Eigenschaften nicht ohne Konsequenzen bleiben. In Bezug auf die Verständnisdarstellung der Konzepte von Daten, Informationen und Wissen sowie Wissenskommunikation und Wissenstransfer zeigt sich überwiegend eine Unsicherheit darüber, ob das eigene Verständnis jeweils „richtig“ sei. Eine Person räumt explizit ein, dass sie sich „viel, viel zu wenig auskennt“ und benennt eine „gefühlte“ Unterscheidung [004] der Konzepte. Vor dem Hintergrund, dass Wissen in den allen Gesprächen (9/9) [002; 004; 006; 009, 010, 012, 013, 015, 025] als wichtige oder sogar „DIE zentrale Ressource der forschungsorientierten Museen“ [013] eingestuft wird, erscheint dieses Ergebnis unerwartet.

Entsprechend den Annahmen des KBV wurden die Leitungspersonen neben ihrem Verständnis von Wissen als Ressource und den damit verbundenen Prozessen auch nach der Einordnung der **Relevanz der Wissensressource** und den Prozessen im Kontext ihres Museums gefragt.<sup>705</sup>

Die Nutzung von Wissen als Ressource wird übergeordnet von den befragten Leitungspersonen (8/9, außer in 015) übereinstimmend als ein zentraler Prozess in Museen beschrieben, „der ihr primärer Fokus ist“ [002], und der im Zusammenhang mit der Wissensgesellschaft und der sonstigen Ressourcenarmut in Deutschland zusätzlich betont wird. „Wissen ist das Wertvollste, was wir haben. Das ist das Gold, was wir als Wissensgesellschaft mit uns tragen.“

<sup>705</sup> Diese Vorgehensweise entspricht der zweiten evaluativen Ebene der Auswertung, wie sie in der Beschreibung der Codierphase auf S. 114 beschrieben wurde.

[013] Daraus leitet sich ab, dass die Weitergabe und Nutzung von Wissen zwischen unterschiedlichen Abteilungen als „zentral, ganz zentral“ eingestuft wird [002], sodass Wissen als Ressource folglich ebenfalls eine zentrale Rolle zugesprochen wird.

Die Leitungspersonen wurden nach der Abwägung von Ressourcen gefragt und im Vergleich der materiellen Ressourcen eines Museums zu Wissen als immateriellen Ressource wird Wissen ebenfalls konsistent als sehr relevant eingeschätzt (8/9, außer 015). Dieses Argument wird mit der jeweiligen Sammlung als Alleinstellungsmerkmal des Museums verbunden, die die zugrundeliegende, zugleich sehr spezifische, Infrastruktur der Wissensgenerierung darstellt [013]. Eine Person hebt in diesem Zusammenhang noch einmal hervor, dass dies für kulturhistorische Museen „doppelt und dreifach wichtig“ sei [004]. Andere materiellen Ressourcen wie Finanzen, Räumlichkeiten und weitere Infrastruktur werden als hinreichende Bedingungen beschrieben, die aber allein keinen Mehrwert bieten, denn dieser entstehe erst durch Wissen und Wissenschaft [009].

Wissen als Ressource wird zudem als Handlungskompetenz von Personen verstanden und sei in dieser Form eine besonders relevante Ressource: „Ohne Fähigkeiten, kann ich nicht gestalten, kann ich nichts tun, ob ich als Handwerker oder als Wissenschaftler tätig bin“ [012]. Diese Expertise wird als „DIE zentrale Ressource“ bezeichnet, „ohne die es nicht geht“ und „die den Arbeitszusammenhang bestimmt“ [002] und wird auch auf Wissen über funktionale Arbeitsabläufe und erwünschtes Verhalten im Museum gesehen [004]. In dieser Form wird Wissen als personalgebundene Ressource eingestuft, sodass die Relevanz von Personal betont wird: „Personal besteht nicht nur aus Händen, sondern besteht eigentlich aus dem Wissen, Hände und sonstiges zu gebrauchen. Also würde ich immer wieder sagen, ist das die WICHTIGSTE Ressource.“ [006]

Dies wird unterstützt durch Aussagen, in denen sowohl die Wichtigkeit der Personen, die die musealen Objekte erschließen können [004], als auch das Potenzial, das durch das Wissen des Personals entsteht und ohne das man „keine Chance“ habe [006], betont werden. Dies wird auch auf das Verhältnis zwischen Museumsobjekten und Museumspersonal bezogen: „Wir brauchen beides: Für die Gestaltung unserer Gesellschaft und für die Beratung von Akteuren ist das Wissen wichtig. Nicht die Objekte. Aber ohne die Objekte könnte man nicht belegen, dass das Wissen tatsächlich einen Bezug hat zur materiellen Realität, also wir brauchen beides.“ [010] Im Kontext naturkundlicher Museen werden die Objekte teils sogar als obsolet bezeichnet, sobald die entsprechenden Informationen daraus gewonnen wurden [010]. Die digitale Zusammenführung und Integration von Inhalten wird als große und ressourcenintensive Herausforderung bezeichnet [002]. Diese Aussagen der Leitungspersonen zeigen eine einheitliche Einschätzung dazu, wie wichtig die Steuerung und Einbindung und das Management von Personal (9/9) ist, um die Ressource „Wissen“ im Museum erfolgreich nutzen zu

können. Die Leitungspersonen benennen damit implizit die aktive Rolle von Personen in der Wissensweitergabe und Wissensaufnahme. Rein digitale, technische Lösungen der Informationsbereitstellung werden als unzureichend eingestuft, wobei eine Person in ihrer Einschätzung aus der Gruppe herausfällt, indem sie die Anwendung von Daten und Informationen ausklammert und das Ziel als erreicht beschreibt, sobald die digitalen Informationen bereitgestellt sind. [015]

Konzept	Literatur <sup>706</sup>	Forschungsorientierte Museen	Ergebnis Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Relevanz von Wissen als Ressource</b>	Wissen als zentrale, schwer imitierbare und intangible Ressource, die zum Wettbewerbsvorteil führen kann	Wissen als zentrale Ressource, die sowohl die Inhalte des Museums als auch die Arbeitsabläufe bestimmt	Einordnung der Relevanz übereinstimmend, inhaltliches Verständnis abweichend	Einfluss von Wissen als Ressource aufnehmen, mit dem Konzept der Wissensbeschreibung verknüpfen

Tabella 10: Übersicht der Ergebnisse zur Relevanz von Wissen als Ressource

Die Einschätzungen der Leitungspersonen zeigen, dass die literaturgestützte Annahme zum Einfluss von „Wissen“ auf die Prozesse auch in der Praxis gespiegelt wird ist. Die Ausführungen in den Gesprächen zeigen jedoch ein vielschichtiges Verständnis und zeichnen damit ein unklares Bild darauf, welche Steuerungsentscheidungen aus welchen Eigenschaften resultieren. Mit einer Ausnahme zeigt sich auf der Makroebene der forschungsorientierten Museen ein konsistentes Bewusstsein darüber, dass das Management von Wissen sich nicht mehr allein auf die Nutzung von technischen Infrastrukturen beschränkt, sondern zu einem großen Teil aus Personal- und Kommunikationsmanagement besteht, womit die Praxis sich mit der Konzeption von Studien in der Forschung deckt.<sup>707</sup>

Als aus dem Material induktiv ergänzendes Ergebnis zeigt sich im Zusammenhang mit dem strategischen Verständnis der zentralen Prozesse eine Diskussion um die **Kommunikation als Prozess** per se, der als solcher evaluativ codiert wurde. Zusammengefasst zeigt sich hier, dass Kommunikation als Prozess als sehr relevant eingestuft wird (6/9) [004; 009; 010; 013; 015; 025]. Die Kommunikationsstrukturen seien kritische Strukturen und beeinflussten wesentlich, ob eine Organisation funktionieren würde. Insgesamt wird Kommunikation eher auf interne Prozesse bezogen, die für das Informiert-sein aller sorgen.

Kommunikation ist der Prozess, der für Austausch sorgt, sprich das Wissen weitergegeben und aufgenommen wird und so genutzt werden kann. Die Kommunikationsstrukturen und -formen werden von den befragten Personen als Prozesse mit hoher Relevanz für die Abläufe

<sup>706</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.4.2 zu Wissen.

<sup>707</sup> Vgl. bspw. Minbaeva et al. 2012; Argote et al. 2003b für die Verbindung von *knowledge management* und HRM, dieses Ergebnis führt auch zum Fokus von Studie 2, die sich vertiefend damit befasst, welche Formen der Steuerung von Museumsmitarbeitenden wie wahrgenommen werden.

des Museums beschrieben: „[...] das Funktionieren einer Organisation hängt ganz wesentlich von den Kommunikationsstrukturen ab.“ [013] Kommunikation wird dabei als Prozess erkannt, der im Inneren wie im Äußeren des Museums wirkt. Bei allen erschien die Kommunikation nach außen als ein zielorientierter Prozess, während die Kommunikation im Inneren eher als Informationsweitergabe für erfolgreiche Prozessabwicklungen [010] erscheint. „Wenn Sie mich fragen: ‚Was funktioniert am besten?‘ Dann würde ich sagen: ‚Die Kommunikation nach außen funktioniert noch besser als die Kommunikation nach innen.‘“ [009]

Eine Leitungsperson ergänzt, dass die Sender-Botschaft-Perspektive nicht mehr aktuell ist und in Kommunikationsprozessen bedacht werden muss: „Beim Thema Kommunikation muss man den Leuten, die sich damit befassen, klarmachen – und das passiert nirgendwo systematisch – dass sie quasi Sender sind und dann irgendein Medium nutzen, in dem das, was sie mitteilen wollen, enthalten ist als Information. Dann ist da aber ein Empfänger. Und das ist ein Filter. Also, was weiß der? Was versteht der?“ [010]

Eine andere befragte Person berichtet, dass die internen Kommunikationsstrukturen als „kritische Strukturen“ erkannt wurden, sodass diese speziell untersucht und neu aufgestellt wurden. [015] Dabei wird reflektiert, dass auch die unterschiedlichen Abteilungen eigene „Fachsprachen“ sprechen, sodass es eine Herausforderung ist, auch intern „Aussagen und Informationen für allen anderen Beteiligten“ so zu formulieren, dass sie verständlich sind. [015] Ergänzend wird darüber gesprochen, dass die Wahl zwischen digitalen und persönlichen Kommunikationsformen für interne Abläufe auch wichtig sei: Allein der digitale Daten- und Informationsaustausch sei hier nicht ausreichend, sondern es brauche dafür immer auch eine persönliche Abstimmung. [025] Für die internen Abläufe werden zwar digitale Formen wie E-Mails genutzt, aber „das Wichtigste ist dann doch das Treffen, das wir zu Beginn der Woche bei uns für alle Mitarbeiter durchführen, wo dann Neuigkeiten ausgetauscht werden“. [010] Auch eine zweite Leitungsperson berichtet von positiven Erfahrungen mit digitalen Formen wie Videokommunikation und betont wiederum auch das „klare Bedürfnis auch physisch präsent zu sein“ und andere Personen zu „sehen und mit denen einen Kaffee trinken zu können“. [009] Digitale Informationsangebote werden nicht immer proaktiv seitens der Mitarbeitenden genutzt und gerieten schnell wieder in Vergessenheit [010] und es sei darüber hinaus eine Frage der Persönlichkeit,<sup>708</sup> welche Kommunikationsformen funktionierten. Eine Person beschreibt, sie habe in der Regel mit persönlichem Austausch die besten Erfahrungen gemacht [013].

In den Reflexionen zur Kommunikation per se zeigt sich somit ein strategisches Verständnis, das insbesondere für die internen Abläufe als zentral eingestuft wird. Diese allgemeine Dis-

---

<sup>708</sup> Der Aspekt der Persönlichkeit wurde in den Gesprächen häufiger thematisiert und wurde deshalb als In-Vivo-Kategorie separat ausgewertet. Siehe die Ergebnisse ab S. 140.

kussion um Kommunikation wird jedoch noch nicht in direkter Verbindung zur Ressource Wissen und deren Eigenschaften geführt. Diese Ergebnisse leiten über zu der Wahrnehmung der Steuerungsmechanismen.

### 3.2.3.2. *Ergebnisse zu den genutzten Steuerungsmechanismen*

Die Ergebnisse zur analyseleitenden Annahme „**Die Steuerungsmaßnahmen im Sinne des KGA und mit Bezug auf *ability, motivation, opportunity* beeinflussen die individuellen Vorbedingungen und damit die Intention, sich in Wissenskommunikationsprozesse einzubringen**“<sup>709</sup> wurden anhand der AMO-Faktoren codiert und werden entsprechend anhand des AMO-Bezugsrahmens<sup>710</sup> dargestellt. Die AMO-Faktoren selbst wurden in den Fragen jedoch nicht benannt und sind als solche auch nicht bekannt gewesen. Die einzelnen Maßnahmen wurden in der Auswertung folglich entsprechend des Bezugsrahmens dargestellt, wobei teils Überschneidungen bestehen und beispielsweise *opportunity*-fördernde Maßnahmen auch motivierend wirken können. Als induktive, aus dem Material entstandene Erkenntnisse wurde die hohe wahrgenommene Relevanz des Einflusses der Leitungspersonen diskutiert. Diese Kategorie „Leitungsverantwortung“ stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen die Leitungspersonen weitere Steuerungsmaßnahmen einordnen. Die Ergebnisse wurden entsprechend der vorrangigen Wirkungsdimension der Förderung zusammengefasst.

Die **Leitungsverantwortung** wird in allen Gesprächen (9/9) thematisiert und in den meisten als sehr wichtig eingestuft (6/9) [002; 006; 010; 012; 013]. Diese induktiven Erkenntnisse schließen an die Reflexion von institutionellen Einflüssen an. Dort wird ebenfalls eine erhöhte Managementanforderung reflektiert, die im Rahmen der Gespräche nicht nur als Erwartung von außen, sondern auch als intern relevantes Konzept beschrieben und deshalb hier separat ergänzend dargestellt wird.

Unter die wahrgenommene Leitungsverantwortung fallen sowohl die Verantwortungsübernahme sowie auch Kompetenzen und Eigenschaften, die eine Leitungsperson mitbringen sollte. Dazu gehören etwa die Übernahme von Verantwortung für die internen Kommunikationsprozesse, wobei die Organisation von Kommunikation eine zentrale Aufgabe der Museumsleitung sei, als auch die Anpassung des Führungsstils. Damit gehen gewisse geforderte Kompetenzen einher, wie eine stärker notwendige Managementfähigkeit, Lernbereitschaft und die eigene Offenheit und Kommunikationsfähigkeit auf Leitungsebene. Für den internen Erfolg wird vorausgesetzt, dass die Leitung für die Kommunikationsprozesse die Verantwortung

<sup>709</sup> Siehe Herleitung dieser Annahme in Kapitel 2.5.3.

<sup>710</sup> Vgl. Kapitel 2.3.3.

übernimmt: „Absolut, also das ist, wenn ich das sagen darf, die zentrale Aufgabe einer Museumsleitung, die Kommunikation zu organisieren.“ [013]

Insbesondere das interne Management wird von einer befragten Person als ein bisher wenig reflektierter Bereich beschrieben. Dabei werden auch Machtverhältnisse im Sinne der Autorität überdacht. [006] Dabei wird beschrieben, dass eine neue Art der Mitarbeitendenführung als notwendig wahrgenommen wird und „man einen kooperativen Führungsstil braucht. Ich finde, das ist das A und O. Also Kommunikationsfähigkeiten, Kooperationsfähigkeiten, Organisationsfähigkeiten. Na, das kann man natürlich auch Managementfähigkeiten nennen. Das muss man in jeder komplexeren Einrichtung auch haben.“ [015] Problematisch sei aber, dass „die Fähigkeit zu managen“ in der Ausbildung von Leitungspersonen, die in Museen tätig sind, „nicht systematisch gelernt wird“. [010] Die wissenschaftliche Kompetenz der Leitungspersonen werde dabei teils bereits infrage gestellt und eventuell brauche es „nur einen guten Manager“ und „jemanden, der gesellschaftlich relativ gut vernetzt ist“. Diese Fähigkeiten könne diese Person erwerben, aber es brauche Personen, mit einer „Ausstrahlung, dass sie Leute begeistern können, dass Leute sich mit dieser Einrichtung und den Potenzialen dieser Einrichtung irgendwo identifizieren [...]“. [012] Ein von „Kontrollwahn“ geprägter Führungsstil, der „den Menschen nicht genug Freiheit lasse“, wirke demotivierend und hinderlich. Als Führungsperson dürfe man nicht immer meinen, „[...] selbst das beste Wissen zu haben und den anderen nichts zuzutrauen. Ich denke, das ist ganz wichtig, dass ich Vertrauen habe in die Kompetenz meiner Mitarbeiter und wenn die eine andere Lösung finden als ich sie vorgegeben hätte, dann ist das vielleicht gar nicht so falsch.“ [025]

In diesem Zusammenhang werden auch für Leitungspersonen bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften reflektiert. Proaktive Kommunikation wird als Führungsaufgabe auf allen Hierarchieebenen beschrieben, die aber auch bei Führungspersonen individuell ist „und deshalb kann man dieses Argument auch schwer steuern, das hängt SEHR, sehr stark von dem Naturrell des jeweiligen [führenden] Mitarbeiters ab. Es gibt manche Leiter, die KÖNNEN das. Die können das ganz begnadet. Es gibt manche, die können das NICHT.“ [006] Es gehe dabei um die „Fähigkeit, überhaupt mitteilen zu können,“ sowie auch um die „Bereitschaft, sich in einem Gespräch so weit zu öffnen, dass es nicht alleine die Weitergabe einer Anweisung ist, [...] sondern auch das ABFRAGEN der Reaktionen beim Mitarbeiter, um darauf einzugehen und sozusagen immer [...] eine wechselseitige Beziehung herzustellen [...]“. [006] Dabei gehe es um Kommunikation auf Augenhöhe und Austausch in der Mitarbeitendenkommunikation, die nicht nur als Konzept formuliert, sondern auch wirklich gelebt werden müsse. [002] Dazu gehöre, dass die Führungsperson eine „offene Atmosphäre“ schaffe, in der Feedback und Kritik sowie Wertschätzung vermittelt werden können. [013] „Ich lasse die meistens machen und die müssen von sich aus kommen, wenn es knackt. Wenn ich mit der Peitsche hinter jemandem her sein muss, dann habe ich große Mühe, da fehlen mir Strukturen.“ [012] In diesem Sinne

sei es auch die Leitung, die den Rahmen setze, was innerhalb der Organisation als wünschenswertes Verhalten gelte. [004] Eine Leitungsperson müsse in der Lage sein, auf die „zunehmende Komplexität des Betriebes“ mit der entsprechenden Steuerung zu reagieren. Dazu gehöre eine „hohe Lernbereitschaft“ und die Offenheit, neue Entwicklungen „aus dem Markt“ zu erkennen und aufzunehmen. Die Leitungsperson müsse verstehen können, was „in den nächsten zehn Jahren passiert“, und darauf reagieren können. [009] Die Leitungsverantwortung bestehe laut einer interviewten Person darin, die Rahmenbedingungen für interne Wissensnutzung zu schaffen und die Mitarbeitenden zu motivieren. Zu den Leitungsaufgaben gehöre damit die Entwicklung einer Vision für das Museum, in der die Wissenschaft eine zentrale Rolle einnehmen müsse. [010] Eine Person beschreibt die managerialen Leitungskompetenzen als noch ausbaufähig, deren Potenzial mit Fortbildungen noch ausgeschöpft werden könnten. [002] Folglich müssen auf Leitungsebene diese Fähigkeiten mit entsprechenden Trainings unterstützt werden [006], was zum Teil auch bereits umgesetzt werde, sodass vorgesetzte Personen einmal im Jahr zu „Scharnierstellenthemen“ wie Wissenskommunikation, Mitarbeiterkommunikation oder ähnlichem fortgebildet werden. [002] Diese Darstellungen leiten über zu den Aussagen, die hinsichtlich *ability*-fördernder Maßnahmen getroffen werden.

Für die Konzeptualisierung der **ability-fördernden Steuerung**<sup>711</sup> ist zunächst festzuhalten, welche Fähigkeiten hier in der Praxis als relevant erscheinen. Auf die Frage nach den Fähigkeiten wird zumeist mit der Beschreibung von Eigenschaften geantwortet.<sup>712</sup> Als einzige direkte Fähigkeit wird aufgrund der Fragen die Kommunikationsfähigkeit von Personen beschrieben. Die Ergebnisse hierzu werden zunächst kurz dargestellt, bevor die damit verbundenen und erwähnten Steuerungsmechanismen dargestellt werden.

Die Kommunikationsfähigkeit wird als abhängig von persönlichen Eigenschaften einer Person beschrieben, die eine Offenheit für einen Austauschprozess und die Fähigkeit zu unterschiedlichen Sprachniveaus mitbringen sollte. Insgesamt wird die Kommunikationsfähigkeit von den befragten Personen unterschiedlich, aber ergänzend und nicht widersprüchlich dargestellt. Sie wird in acht von neun Fällen [außer 004] thematisiert. Zur Kommunikationsfähigkeit gehöre die Bereitschaft Widerspruch zuzulassen [006]. Daneben brauche es Perspektivoffenheit, das heißt, das „Verständnis für andere zu haben und sich dadurch besser austauschen und vernetzen zu können“. In Museumsstrukturen, die sich nicht mehr zwingend auf Abteilungen beschränken, sei „miteinander [zu] kommunizieren immer ungemein hilfreich“ [006].

Eine weitere Leitungsperson fasst als Kommunikationskompetenz die Kenntnis und Reflexion des Kommunikationsprozesses selbst zusammen. Aufgegriffen wird das Modell „Sender, Medium (mit Information) und Empfänger“, wobei der Empfänger als „Filter“ bezeichnet wird. Bei

---

<sup>711</sup> Bei den folgenden Maßnahmen ist darauf hinzuweisen, dass beide durch die Autorin in den Interviews als Frage formuliert wurden.

<sup>712</sup> Siehe hierzu die separate Auswertung des In-Vivo-Codes „Eigenschaften“ ab Seite 140.

diesem müsse beachtet werden, was er schon weiß und was er verstehen kann [010] und die Fähigkeit ergänzt werden, sich in etwas hineinversetzen zu können [013]. Dazu gehöre auch eine sprachliche Kompetenz per se, die als „Übersetzungsfähigkeit“ [015] bezeichnet wird und die es ermöglicht, dass wissenschaftliche Mitarbeitende „immer kommunizieren [können] – sowohl nach intern als auch nach außen, was man da macht, warum man das macht, warum diese Forschung relevant ist“ [025], sodass „gerade die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler lernen müssen, eine Sprache zu sprechen, die verständlich ist“ [010]. Diese Sprache muss dementsprechend unterschiedliche Niveaus nutzen [013], und sollte „spannend aufbereitet sein oder sogar polarisieren“ können [012].

Für die Steuerung dieser Kommunikationsfähigkeit werden zwei Steuerungsmaßnahmen benannt: Personalauswahl<sup>713</sup> und Fortbildungen.

Im Prozess der Personalauswahl wird die Kommunikationsfähigkeit als sekundär relevante Fähigkeit eingeordnet (5/9) [002; 004; 009; 010; 015]. Sie wird in der Regel nur als Kriterium herangezogen, wenn es um bestimmte Positionen, insbesondere mit Außenwirksamkeit, geht. In solchen Fällen wird ein „Mindestmaß“ angesetzt [002], die Kommunikationsfähigkeit jedoch hinter den fachlichen Kompetenzen eingeordnet. Für wenige Stellen, wie Presse- und Öffentlichkeits- sowie in der Vermittlungsarbeit, wird hingegen eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit erwartet. [002; 004]. Eine Person reflektiert kritisch, dass diese Erwartung allerdings kein definiertes Kriterium in der Personalauswahl darstellt: „[...] Explizit abgefragt habe ich es NICHT. Schon gar nicht, was INTERNE Kommunikation angeht. Ich glaube, das waren tatsächlich, also STÄRKER inhaltsgeleitete Kriterien.“ [004]

Neben der Auswahl von Personal, das entsprechende Fähigkeiten mitbringt, wird als weitere mögliche Steuerungsmaßnahme die Nutzung von Fortbildungen, allerdings in nur wenigen Gesprächen, benannt (3/9) [002; 004; 025]. Das Anbieten von Fortbildungen zum Thema Kommunikation wird allerdings als „sensibles“ und recht persönliches Thema eingestuft. [004] Eine andere Leitung attestiert allerdings genau diesen Fortbildungsbedarf hinsichtlich von Kommunikationsfähigkeiten generell: „Es bedarf tatsächlich noch Schulungen. So ein Bewusstsein für all diese Mechanismen, die irgendwo vielleicht implizit da sind, aber die man sich irgendwie selbst-reflektiv nicht immer klarmacht. [...] Schulung heißt ja einfach, dass man in einer Gruppe sich das auch immer wieder selbst klarmacht, wie solche Kommunikationssituationen aussehen und was das dann bedeutet für die Gestaltung der Kommunikation.“ [002] Neben den Aussagen der drei Leitungspersonen, wird der Erwerb der Kommunikationsfähigkeit in der Ausbildung von zwei Personen verortet (2/9) [010; 013]. Eine Person argumentiert dies vor allem im Hinblick auf den wissenschaftlichen Nachwuchs, bei dem die Fähigkeit zur Wissenschaftskommunikation Teil der Ausbildung ist. [013] Diese sprachliche Fähigkeit sei allerdings

---

<sup>713</sup> Es wurde explizit danach gefragt, ob bestimmte Fähigkeiten beispielsweise bei der Personalauswahl eine Rolle spielen.

häufig auf Basis der Ausbildung fehlend: „Es fehlt ihnen auch ein Konzept zur Unterscheidung ontologischer Ebenen. Also was ist materielle Realität, was sind Konzepte, was ist das Ergebnis von Sprache, was ist das Ergebnis von Klassifikation? Lernen die Leute nicht. Und deshalb kommt es zu Widersprüchen. Die Leute reden aneinander vorbei. Das dreht sich im Kreis. Man kommt zu keinem Ergebnis. Und da kommt dann auch dieses Problem, dass wir diesen Unterschied nicht machen zwischen Daten und Wissen und Informationen und so.“ [010]

Konzept/ Maßnahme	Literatur <sup>714</sup>	Forschungsorientierte Museen	Ergebnis Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Fähigkeit zur Wissenskommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fähigkeit zur Informationsverarbeitung, Wissensaufnahme und -weitergabe</li> <li>sich auf andere Personen einlassen können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beherrschung unterschiedlicher Sprachniveaus</li> <li>Übersetzungsfähigkeit</li> <li>Offenheit für Perspektiven und Widerspruch</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend, in der Literatur generell auf alle Kommunikationsprozesse in allen Ebenen und Themen bezogen, in den forschungsorientierten Museen eher für Wissenschaft und Leitungspersonen diskutiert	Kommunikationsfähigkeit als ein Faktor aufnehmen, der Ziel der <i>ability</i> -fördernden Maßnahmen ist
<b>Personalauswahl</b>	So nicht in der hier hinterlegten Literatur thematisiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalauswahl als eine mögliche Maßnahme diskutiert, mit der Kommunikationsfähigkeit sichergestellt werden könnte<sup>715</sup></li> </ul>	Abweichende Wahrnehmung der Maßnahme	Personalauswahl als eine weiter zu prüfende Steuerungsmaßnahme in der praxisorientierten Modellvariante 2 aufnehmen
<b>Fortbildungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training in Kommunikationsprozessen,</li> <li>Orientierung im jeweiligen Museum,</li> <li>Verstehen der „gemeinsamen“ Sprache einer Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulungen zu Mechanismen von Kommunikationssituationen</li> <li>insbesondere für Wissenschaft und Leitungspositionen</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend, in der Literatur generell auf alle Kommunikationsprozesse in allen Ebenen und Themen bezogen, in den forschungsorientierten Museen eher für Wissenschaft und Leitungspersonen diskutiert	Als Steuerungsmaßnahme zur <i>ability</i> -Förderung in Modellvariante 2 aufnehmen

Tabelle 11: Ergebnisübersicht zu *ability*-fördernden Maßnahmen

In der Praxis werden Personalauswahl und Fortbildungen als zwei zentrale, *ability*-fördernde Maßnahmen benannt, die auch in der Literatur untersucht wurden. Im Vergleich zu den in der Literatur benannten Maßnahmen werden in der Praxis jedoch insgesamt vergleichsweise wenig Maßnahmen benannt. Zudem werden die Maßnahmen wie zuvor beschrieben als eher unstrukturiert genutzt beschrieben.

<sup>714</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.5.3 zum AMO-Bezugsrahmen.

<sup>715</sup> Die Erwähnung dieser Maßnahme ist eventuell durch das Interview induziert: Als ein Beispiel wurde gefragt, welche Rolle die jeweils erwähnten Fähigkeiten oder Eigenschaften bspw. in der Personalauswahl haben, sodass diese Maßnahmen entsprechend besonders diskutiert wurde. Die Frage ohne ein Prozessbeispiel wurde in den Pretests nicht verstanden und das Beispiel deshalb ergänzt.

Wie bereits erwähnt, hat sich im Zusammenhang mit den Fragen nach Fähigkeiten und *Ability*-Förderung als induktive Erkenntnis die hohe wahrgenommene Relevanz von persönlichen Eigenschaften ergeben. Diese wird insbesondere in Bezug auf die Bereitschaft zur Kommunikation und in Bezug auf Wissensaustausch erwähnt und wird hier folgend zur Darstellung der *Ability*-Förderung ergänzt.

Ähnlich wie bei der *ability*-Förderung wurde auch bei der **Motivationsförderung** erfragt, welche Zielgröße die Leitungspersonen mit der Motivationsförderung zur Wissenskommunikation verknüpfen. Für diese Konzeptualisierung auf Mikroebene wurde nach dem „persönlichen Nutzen“<sup>716</sup> von Mitarbeitenden gefragt, wenn diese sich in Wissenskommunikationsprozesse einbringen, durch die dann Motivation entstehen kann. Mit dieser Zielausrichtung kann die Nutzung von motivationsfördernden Steuerungsmechanismen eingeordnet werden.

Motivation wird als Wert benannt (6/9) [002; 004; 006; 010; 012, 013] der durch den individuellen Nutzen, den Mitarbeitende aus dem Engagement in Wissenskommunikation ziehen, entsteht [002] und der zu Engagement führe. Die Leitungspersonen benennen in diesem Zusammenhang unterschiedliche, aber sich ergänzende Aspekte des persönlichen Nutzens. Eine Leitungsperson benennt zum Beispiel das positive Gemeinschaftsgefühl: „Ich glaube, dass man auch gerade bei diesen meinerwegen auch gemeinsamen Workshops oder wie auch immer, schon merkt, dass es [...] eine Potenzierung der eigenen Gedanken ist. [...] Und ich glaube, man freut sich auch, wenn man etwas gemeinsam schafft und sozusagen zwar die harte, aber dann vielleicht auch die gewinnbringende Zeit irgendwie miteinander durchschreiten kann.“ [004] Dieser persönliche Nutzen wird auch als Teilhabe an dem, was „im Haus läuft“ gesehen [012] und damit als besserer Überblick in einer komplexen Organisation [002] bezeichnet. Daraus entstehen wiederum Vernetzungen und Handlungsräume, die karrierefördernde individuelle Entwicklung durch soziale Vernetzung ermöglichen: „Gut, die [sich Wissensaustauschenden Mitarbeitenden] haben natürlich davon, dass sie weiterhin noch mehr Möglichkeiten haben, weitere Projekte einzugehen. Wer viel macht, hat auch viel kreativen Gestaltungsspielraum bei uns.“ [012] Eine weitere Leitungsperson reflektiert dies in Bezug auf die eigene Position: „Ich muss ganz ehrlich gestehen, ich bin ein typisches Beispiel dafür, wie man auf eine Position kommt, die sehr, ich würde es für mich jetzt einfach mal sagen, sehr hoch ist, indem man eben immer bereit war zu kommunizieren.“ [006] Motivierende Aspekte sind außerdem die Sichtbarkeit und Wertschätzung durch Wissenskommunikation: „[Die sich austauschenden Mitarbeitenden] haben zuerst die Möglichkeit sich präsentieren zu können, wahrgenommen zu werden, einen ganz banalen sozialen Nutzen. Was die Leute motiviert zu arbeiten: Ich werde in meinem sozialen Kontext wahrgenommen und erlebe auch eine Wert-

---

<sup>716</sup> Vgl. hierzu die Konzeptualisierung nach Bock et al. 2005 im Kapitel 2.3.1.

schätzung dessen, was ich gemacht habe.“ [013] Sie erfahren dadurch eine „persönliche Aufwertung“ [002]. Zusätzlich wird die „Wissensvermittlung in der Wissenschaft“ als selbstverständlich eingestuft, die der Karriere oder dem Einwerben von Drittmitteln dient, und indem sich die Bekanntheit einer Person auch vorteilhaft hinsichtlich Vortrageeinladungen oder ähnliches auswirkt. „Und das fördert natürlich auch das Ego. Die Kommunikation in die Öffentlichkeit, die bringt dem Wissenschaftler auf den ersten Blick nicht so viel.“ [010]

Dies wird auch als ein Bereich für die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden in Form eines persönlichen Wissenszuwachses von den Leitungspersonen (6/9) [002; 004; 006; 009; 013; 015; 025] übereinstimmend argumentiert. „Ich denke für diejenigen, die gerne im Team arbeiten, ist es eine wunderbare Möglichkeit einerseits einen definierten Aufgabenbereich zu haben und andererseits aber Dinge auch gemeinsam zu entwickeln.“ [004]. Dies bringe auch die Möglichkeiten mit sich, dass Personen „frei denken, Neues ausprobieren, ausgetretene Wege verlassen“ können und durch Personalwechsel auch „ganz unterschiedliche Biografien, Perspektiven und Erfahrungen mitbringen“, wodurch „Neues relativ leicht entstehen“ kann. [004] Dies wird auch als eine „Möglichkeit zur Reflexion“ [015], dadurch „Wissensvermehrung“ [013] und eine „Steigerung der Befähigung“ [002] benannt. Eine Person stuft die Möglichkeit zur Wissensnutzung als besonderen Mehrwert ein: „Und genau an dieser Stelle versuche ich auch allen Mitarbeitern klarzumachen, dass das ‚Mal-Zuhören‘, was andere für Themen haben, schon interessant sein kann und zu überlegen, wie das auf die eigenen Belange passt, und das ist der Reiz unseres Berufs. Das ist das, wo wir etwas DÜRFEN und nicht müssen.“ [006] Die Zweiseitigkeit der Kommunikation wird als Prozess beschrieben, bei dem beide Seiten profitieren: „Selbst, wenn ich nur rede, profitiere ich trotzdem von einem Gegenüber und umgekehrt, nicht? Beispielsweise im Gespräch mit Ihnen profitieren Sie für Ihre Arbeit, aber ich profitiere auch, weil ich ja gezwungen bin über bestimmte Dinge nachzudenken, zu artikulieren wie ich das sehe. Jeder Kommunikationsprozess ist bilateral.“ [009]

Als ein letzter Faktor des persönlichen Nutzens wird die Zufriedenheit [002] benannt, die durch Austausch entsteht. Mitarbeitende könnten mit der eigenen Offenheit für Kommunikation und Austausch auch die Offenheit bei anderen Mitarbeitenden provozieren, was nach Einschätzung der befragten Person insgesamt zu einem „befriedigenderen Arbeiten“ führt. [025]

In Bezug auf die Motivationsförderung wurden in acht von neun [002, 004, 006; 009, 010, 012, 013, 015] Gesprächen vier unterschiedliche Maßnahmen angesprochen. Erstens wird interne Erwartungshaltung und Richtungsvorgabe (4/9) [009, 010, 013, 015] durch die Leitung als eine Maßnahme beschrieben, die motivationsfördernd wirken kann. Eine Person benennt die Identifikation mit dem Museum als einen Faktor, der beeinflusst, ob und in welchem Ausmaß sich Personen in den internen Wissensaustausch einbringen. Dafür müsse ein generelles Verständnis für das Haus und seine Gesamtziele in der Belegschaft bekannt sein [015]. Diese

Ansicht wird von zwei weiteren Personen unterstützt. Eine weitere Person ergänzt, es sei wichtig, dass „alle informiert sind. Ist wichtig, dass wir alle mitnehmen und dass sie die Ziele, die oft eben auf Ebene der Abteilungsleiter/Direktion entwickelt werden, akzeptiert werden. Dass die Leute mitgehen.“ [010] Eine weitere Person sieht die Leitungspositionen in der Verantwortung, deutlich zu kommunizieren: „Also man muss klar signalisieren ‚Ich will Leistung haben‘, aber organisiert euch so, wie ihr es braucht. Also man muss den Rahmen setzen, wo man sagt: ‚Ja, wir brauchen Austausch, wir brauchen Querinformationen, intertransdisziplinäres Arbeiten.‘ Und die Leute in der Wissenschaftswelt organisieren sich dann schon selber.“ [009] Diese Selbstorganisation wird in einem anderen Gespräch jedoch kritisch gesehen: „Da stellt man immer wieder fest, dass wir das bewusst fördern müssen. Den Austausch zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen [010].“ Die Leitung müsse die Förderung von Kommunikation als einen Punkt wahrnehmen, um den man sich auf Leitungsebene kümmern müsse. Die Aufgabe sei, den Mitarbeitenden zu verdeutlichen, dass es nicht allein reiche, Wissen zu generieren. Die Leitung müsse also die Rahmenbedingungen für Austausch schaffen und motivieren. Eine Möglichkeit sei auch, Kommunikation als Thema in einer Arbeitsgruppe zu platzieren. [010] Darüber hinaus sei die Kommunikation der Leitung anzupassen, sodass „offene Atmosphäre“ geschaffen wird: „Und wie erreiche ich das? Indem ich motiviere, indem ich ein positives Feedback kommuniziere, indem ich Wertschätzung vermittele, indem ich den Leuten das Gefühl gebe, das was sie machen, ist das Richtige. Das heißt nicht kritiklos, aber eben auf eine wertschätzende Art und Weise.“ [013]

Die zweite dieser Maßnahmen wird unter Anreizstrukturen oder auch Belohnungssysteme zusammengefasst. Diese Maßnahme wurde in fünf von neun Gesprächen [002, 004, 012, 013, 015] thematisiert und wurde auf die Frage nach dem persönlichen Nutzen von Mitarbeitenden durch das Engagement in Wissenskommunikation assoziiert. In keinem der befragten Museen existieren leistungsabhängige Bezahlungen oder andere direkte finanzielle Anreize [004, 015] und insgesamt wird das Thema als „schwierig“ [013] und „unterentwickelt“ [012] eingestuft. Teilweise wurde eine solche Steuerungsweise für wissenskommunikationsbezogene Leistungen bisher auch nicht in Betracht gezogen [004]. In anderen Gesprächen werden jedoch indirekte finanzielle Vorteile, wie etwa die Förderung der Teilnahme an Konferenzen durch Reise Mittel oder ähnliches, benannt [013].

Zwei Personen bestätigen, dass es höchstens informelle beziehungsweise indirekte Wertschätzung gibt, die in der Wissenskommunikation nur unsystematisch eine Rolle spielt. Die erste Person grenzt die Wertschätzungsformen wie folgt ab: „Also, wir haben jetzt kein Belohnungssystem, kein Bewertungssystem, wo wir sagen können: Okay, das wird immer wieder abgefragt und wenn es um Beförderungen, um Gehaltszulagen oder ähnliches geht, wird das

wirklich honoriert.“ [002] Die zweite Person bestätigt die indirekte Wertschätzung durch Aufmerksamkeit, aber „bewusste [im Sinne von systematisch] Wertschätzung nicht. Weiß ich nicht, kann man sicherlich ausbauen“. [004]

Die erwähnte informelle Wertschätzung wird in allen Leitungsgesprächen (9/9) [002, 004, 006, 009, 010, 012, 013, 015, 025] thematisiert und ist die dritte Maßnahme in der Motivationsförderung, wobei drei unterschiedliche Ausprägungen von informeller Wertschätzung benannt werden.

Als erste Ausprägung von informeller Wertschätzung wird die Wertschätzung durch Wahrnehmung und Anerkennung benannt (3/9) [004, 009, 013]. Diese wird auf das persönliche Gespräch miteinander bezogen, in dem die Kommunikation auf Augenhöhe laufen sollte und „wo ich keine großen Hierarchieschranken habe, die wird immer als Wertschätzung wahrgenommen. Irgendwo weiß jeder persönlich, sage ich jetzt, dass das kostbar ist. Also, wenn man irgendwie miteinander redet, signalisiert es immer: ‚Ich nehme dich als Gesprächspartner wichtig.‘ Das gilt, glaube ich, ganz generell.“ [009] Die zweite Person bezieht die Wahrnehmung stärker auf die gemeinsame Arbeit: „Wo auch jemand den Eindruck gewinnt: ‚Ich werde wahrgenommen. Ich werde mit dem, was ich zur Arbeit oder zur Entwicklung eines bestimmten Projektes beitrage, [gehört]‘. Das ist ein WEICHER Faktor, aber ein ganz entscheidender.“ [013] Die Wertschätzung und Anerkennung wird auch in Form öffentlichkeitswirksamer Kommunikation, wie etwa als Darstellungen der Leistungen in Jahresberichten, benannt. [004]

Diese Form der Wertschätzung wird in einer zweiten Ausprägung von informeller Wertschätzung als sehr wichtig eingestuft (3/9) [012, 015, 025]: Die Wertschätzung durch Leitungspersonen. Diese Form der Wertschätzung wird einmal auf die direkte Rolle der Leitungsperson bezogen, die etwa positive Referenzen ausstellen kann [025]. Eine Person sagt, sie würde sich wünschen, dass von der jeweils höchstens Leitungsposition in regelmäßigen Abständen zumindest mit der Leitungsebene darunter persönliche Gespräche stattfinden könnten, „um loben zu können, um motivieren zu können, um fördern und fordern zu können. Und inwieweit das dann über die Wissenschaftler dann geregelt, geordnet hinausgehen kann, weiß ich nicht. Aber zumindest würde ich mir schon wünschen, dass auch Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, wo es schwierig ist, dass man denen Zeit und Raum gibt. Das müssen persönliche Gespräche sein, das geht gar nicht anders.“ [012] Dies umzusetzen sei aber schwierig, denn nicht für alle könne immer die „Anerkennung von höchster Stelle“ geleistet und müsse deshalb teils delegiert werden. [012] Die zweite Person sagt über das eigene Museum, dass „*Lob, Dank, Aufmerksamkeit, Wertschätzung*“ wichtig seien und diese einen festen Platz im Arbeitsalltag hätten. „Ja. Ich würde sagen, da haben wir auch eine gewisse, meiner Meinung nach, schon auch eine Lobkultur.“ [015]

Eine Leitungsperson [006] spricht mit der Frage der digitalen Wertschätzung eine dritte Ausprägung an von informeller Wertschätzung (1/9). Diese Frage wird darin begründet, dass teils immer noch eine Haltung des „Kommen-lassens und der Herrschaftswissensvermittlung“ herrsche. Diese Haltung zeige sich darin, dass Personen über Wissen „verfügen“, anstatt es allen zur Verfügung zu stellen, womit ein weiterer Bezug zur wahrgenommenen Relevanz von persönlichen Eigenschaften und Haltungen von Mitarbeitenden gezogen wird, die im vorgehenden Abschnitt schon dargestellt wurde. Damit wird die Angst verknüpft, dass Personen bis zu einem gewissen Grad überflüssig werden können, wenn etwas digitalisiert wurde und nicht mehr in ihrer Verfügung ist. [006] Vor diesem Hintergrund stellt die Leitungsperson die Frage, die es bald zu beantworten gelte: „Wie schätzt man das digital wert? Wo ist die Wertschätzung im Digitalen, die im Moment scheinbar nicht so gut gegeben ist wie im persönlichen?“ [006]

Die vierte und letzte Maßnahme, die in Bezug auf Motivationsförderung benannt wird (2/9) [010, 015], ist die Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen. Eine Person beschreibt die kurzfristigen, häufig projektgebundenen Befristungsverhältnisse als teils sehr kontraproduktiv für das Einbringen und Erlernen bestimmter Fachexpertisen. Es dauere teils bis zu zehn Jahre, bis eine Person sich in ein bestimmtes Fachgebiet eingearbeitet hätten. Der müsste man auch die entsprechenden Rahmenbedingungen stellen und „solche Leute tauscht man nicht gerne aus. Und deswegen haben die Dauerstellen und das müssen wir auch unseren Geldgebern so kommunizieren. Wir sind keine Hochschule. Wir haben ganz andere Arbeitsbedingungen.“ [010] Eine weitere Person beschreibt sich selbst deshalb auch als einen „ganz große[n] Gegner“ von sehr kurzfristigen Befristungsverhältnissen und halte diese „in jeder Hinsicht für schlecht. Das ist jetzt meine ganz persönliche Meinung. Mittlerweile auch nicht mehr so, aber früher hatte man den Eindruck, dass das sehr, sehr befürwortet und auch gepusht wurde. Dass das eine Auszeichnung ist und möglichst nur noch Befristungen, Befristungen und Befristungen [entstehen sollten].“ [015] Die Person spricht auch von Neid, den die Projektmitarbeitenden gegenüber den Personen in festen Stellen haben. „Ich halte das für sehr, sehr schwierig. Und es ist mit Sicherheit nicht unbedingt förderlich für eine interne Kommunikation oder einfach für das An-einem-Strick-ziehen, wenn es da so unterschiedliche Verhältnisse gibt.“ [015]

Für die Zusammenfassung der Ergebnisse ergibt sich folgende Übersicht:

Konzept/ Maßnahme	Literatur <sup>717</sup>	Forschungsorien- tierte Museen	Ergebnis	Aspekte für die Modellpräzisie- rung
<b>Persönlicher Nutzen und Überzeugungsmuster von Angestellten</b>	Intrinsische Motivation, das Ausführen einer Handlung zur Befriedigung interner Bedürfnisse, die eigene Reputation sichern, Steuerung durch Rahmengenbung und Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönlicher Nutzen durch Gemeinschaftsgefühl, Überblick, Karriereförderung, Sichtbarkeit, Wertschätzung</li> <li>• Überschneidung persönliche Eigenschaften</li> </ul>	Übereinstimmung keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede  Inhaltlich teilweise übereinstimmend: Intrinsische Motivation so nicht direkt benannt, aber in den Beschreibungen zeigen sich Überschneidungen zu diesem Konzept, Reputationsmechanismus vor allem im wissenschaftlichen Kontext definiert	Als Faktor auf Mikroebene aufnehmen, um Auswahl der Steuerungsmechanismen zu präzisieren
<b>Orientierungsrahmen durch die Leitung (Werte und Normen)</b>	Institutionelle Strukturen, die prägend sind für die Überzeugungen von Angestellten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Erwartungshaltung</li> <li>• Richtungsvorgabe durch die Leitung</li> </ul>	Inhaltliche übereinstimmend, in den forschungsorientierten Museen stärker auf die Rolle von Leitungspersonen bezogen	Steuerungsmaßnahme zur Motivationsförderung aufnehmen, unterstützt den Faktor Organisationsklima
<b>Extrinsische Anreizstrukturen und Bezahlungssystem</b>	Indirekte Erfüllung von Bedürfnissen von Mitarbeitenden, etwa durch finanzielle Entlohnung, ökonomisch ausgerichtetes Anreizsystem „Bezahlung gegen Leistung“. Indirektere Wirkungen, etwa wenn Einfluss und Anerkennung wachsen. Teils als kontraproduktiv eingestuft	Verständnis als systematische, leistungsabhängige Bezahlungssysteme; wird nicht angewendet und als schwierig eingestuft <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreizsysteme</li> <li>• Beschäftigungsverhältnisse</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend	Entfällt in Modellvariante 2
<b>Informelle Wertschätzung</b>	Akzeptierte und gewünschte Praktiken in der Organisation, die persönliche Überzeugungen von Mitarbeitenden stärken	Persönliche, individuelle Wahrnehmung, insbesondere Lob, Dank und Wertschätzung durch vorgesetzte Personen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Wertschätzung</li> <li>• Wertschätzung durch Leitung</li> <li>• Anerkennung und Wahrnehmung (Reputation)</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend, in den forschungsorientierten Museen stärker auf die persönliche Interaktion, insbesondere mit vorgesetzten Personen bezogen	Erscheint als ein zentraler Steuerungsmechanismus und wird als motivationsfördernd in Modellvarianten 2 übernommen
<b>Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen</b>	In der hier hinterlegten Literatur so nicht diskutiert, indirekt unter „persönlicher Nutzen“ erfasst	Befristungsverhältnisse als kritische Maßnahmen, die fördernd oder hindernd auf Wissenskommunikation wirken	Arbeitsplatzsicherheit kann als ein persönlicher Nutzen verstanden werden, in den forschungsorientierten Museen insbesondere im Zusammenhang mit	Als Steuerungsmaßnahme im Kontext forschungsorientierter Museen in Modellvariante 2 aufnehmen

<sup>717</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.5.3 zur Steuerung über den AMO-Bezugsrahmen.

			wissenschaftlichen An- gestellten diskutiert
<b>Persönliche Eigenschaften</b>	In der Literatur über die nur indirekt steuer- bare intrinsische Motivation konzeptua- lisiert	<b>Eigenschaften</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neugierig</li> <li>• interessiert</li> <li>• kommunikativ</li> <li>• Offenheit für Neues</li> </ul> <b>Haltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herrschaftswis- sen vs. Bereit- schaft zu teilen</li> <li>• Bereitschaft, Ver- antwortung zu übernehmen</li> </ul>	Abweichend: Starke Betonung von nicht be- einflussbaren Faktoren in der Praxis
			Ergänzen in Mo- dellvariante 2, Anpassung der Konzeptualisie- rung der indivi- duellen Vorbe- dingungen/In- tention

Tabelle 12: Ergebnisübersicht motivationsfördernde Maßnahmen

Die Motivationsförderung wird in der Literatur umfangreich diskutiert.<sup>718</sup> In der Praxis spiegelt sich das Bewusstsein für Maßnahmen, die intrinsische und extrinsische Motivation fördern können, wider. Als ein zentraler Faktor wird durch die befragten Leitungspersonen die informelle Wertschätzung in Form von Anerkennung der Arbeit und Leistungen herausgestellt. Materielle oder monetäre Anreizstrukturen werden nicht genutzt und eher als fraglich eingeordnet, was sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur deckt. Dort wird darauf hingewiesen, dass materielle Anreize sogar kontraproduktiv wirken können.<sup>719</sup> All diese Faktoren führten zu einer höheren Motivation der Mitarbeitenden, die wiederum für das Museum selbst einen Wert darstellt. Über alle Gespräche hinweg zeigt sich, dass je Museum eher einzelne Maßnahmen reflektiert werden und in keinem der Museen die Leitungsperson eine systematische Kombination der Maßnahmen darstellt. Als ein verbindender Aspekt zwischen Motivations- und *opportunity*-Förderung erscheint die Benennung der Arbeitsatmosphäre und der Lobkultur, die auf das Konzept „Organisationsklima und -kultur“ schließen lassen. Anders als in der Literatur wird allerdings in der Praxis nicht zwischen dem Organisationklima, das als situativer und temporärer, und damit schnell beeinflussbarer, Kontext beschrieben wird, und entwickelter Organisationskultur unterschieden. Die Organisationskultur basiert auf der Organisationsgeschichte, sprich dem kollektiven Gedächtnis, und ist zu komplex, um nicht direkt beeinflusst werden zu können.<sup>720</sup> Beide Aspekte bilden interne, informelle Strukturen, die Einfluss auf Kommunikationsprozesse nehmen können. Insbesondere das situative Klima kann Einfluss auf die Wahrnehmung von Kommunikationssituationen nehmen und ist deshalb für die Betrachtung von internen Leistungen relevant.

Alle Leitungspersonen (9/9) [002, 004, 006, 009, 010, 012, 013, 015, 025] haben unterschiedliche, vielfältige **opportunity-fördernde Maßnahmen** angesprochen: Strukturen in Form von

<sup>718</sup> Vgl. hierzu bspw. die Studien von Huang et al. 2013; Osterloh und Frey 2000; Osterloh et al. 2002 sowie die Dissertationsschrift von Spelsiek 2005.

<sup>719</sup> Vgl. die Ausführungen zur Motivation ab S. 78.

<sup>720</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S. 89–90.

formalisierten und informellen Anlässen, Räumen oder Infrastrukturen sowie Prozessabläufen. Formalisierte Kommunikationsstrukturen und Räume wurden hierbei vergleichsweise stark betont.<sup>721</sup>

Die erste Maßnahme, die *opportunity*-fördernd wirken kann, sind formalisierte Strukturen, die Anlässe für Wissenskommunikation bieten. Hier werden unterschiedliche Ausprägungen benannt. Als erstes werden Gremien und Runden (6/9)<sup>722</sup> [002, 006, 009, 010, 012, 013] angeführt, die den Arbeitsablauf unterstützen sollen und von den Museen in ähnlicher Art und Weise genutzt werden. In der Regel handelt es sich hierbei um interne Gremien und regelmäßige Meetings [002; 013] auf unterschiedlichen Ebenen [012], die hierarchisch aufgebaut [009], den Informationsfluss zwischen den unterschiedlichen Museumshierarchien sicherstellen sollen [006], institutionalisiert und in Teilen verpflichtend sind [002; 013]. Dazu gehören Leitungsrunden [002; 012], Treffen der Mitbestimmungsorgane [002], Infrastrukturabteilungen, Sammlungs- und Forschungsrunden [012] sowie Mitarbeitendenversammlungen [012; 013] oder Informationsforen für alle [012]. Die Strukturierung solcher Sitzungen wird auch als „sehr klar hierarchisch“ [006; 009] und „durchorganisiert“ [009] in Abhängigkeit der Themen (zum Beispiel „strukturelle Themen, Wissenschaftsthemen“) [009] oder „fachspezifische oder projektgebundene Runden“ [012] beschrieben. Darüber hinaus gibt es für bestimmte Themen auch Klausurtagungen oder Retreats [009; 010]. Solche formalisierten *opportunities* werden von einer Person auch als extrinsisch motivierendes Signal eingestuft. Dabei entstehe Beteiligung am kommunikativen Austausch, „[...] indem Sie sagen: ‚Jawohl, komm, wir treffen uns um elf zum Kaffee und dann sitzen wir dann alle und reden.‘ Also durch bestimmte kommunikative Strukturen, die so einen gewissen Zwang ausüben, sich zu unterhalten, können Sie die Leute, die nicht so gerne kommunizieren, schon dazu bringen. Ein Großteil der Leute sucht sich das von sich aus. Also die müssen Sie nicht unbedingt zum Jagen tragen.“ [009]

Neben diesen persönlichen Treffen werden als zweite Ausprägung interne Kommunikationsmedien und -strukturen als Anlass für interne Wissenskommunikation erwähnt (5/9) [002, 006, 009, 012, 013]. Dazu zählt eine Person das Internet beziehungsweise den eigenen Webauftritt, „*shared folder*“ für gemeinsame Dokumente, ein interner Newsletter oder Mitarbeitendenzeitung [002]. Eine einzige Person weist zur Unterstützung der Kommunikationsmöglichkeiten auf die Kernzeitregelung hin, die neu definiert wurde, damit sichergestellt ist, dass Mitarbeitende vor Ort zu erreichen sind. Das sei „ein hohes Gut und auch ein hohes Bedürfnis gegenseitig – top-down und bottom-up.“ [012] Die Leitungspersonen benennen die formalisierten Kommunikationsstrukturen auf der einen Seite als ein routiniertes Instrument, um Kommunikation zu fördern. Auf der anderen Seite reflektieren vier Personen (4/9) die formalisierten Strukturen

<sup>721</sup> Hinweis: Die räumlichen Gegebenheiten wurden von der Autorin als Beispiel in den Fragen angeführt.

<sup>722</sup> Diese Maßnahme findet nicht überall direkt Erwähnung, wird aber in allen Häusern genutzt. Dies wurde in den Interviews auf operativer Ebene festgestellt.

als einen kritischen Faktor, der auch hinderlich wirken kann: „Auf der einen Seite ist es wichtig, IN diesen Strukturen zu denken. Wenn man sie einrichtet, muss man sie ernstnehmen. Auf der anderen Seite ist es wichtig, sie NICHT ERSTARREN zu lassen.“ [006] Eine zweite Person teilt diese Abwägung zwischen „ziemlich viel Reglement, damit so ein Betrieb funktioniert“ und „zu viel Reglement“, das Flexibilität und Offenheit „abwürgen kann“. Ziel der Strukturen sollte sein, „dass Einzelne die Chance haben, sich zu zeigen, ohne, dass das eine Konkurrenz wird“. [012] Als Verhinderung von Wissenskommunikation werden „ganz klar formale Strukturen, die sehr rigide sind“ [009] und „zu hierarchisierte Organisationsstrukturen“ [013] benannt. Darunter werden unterschiedliche Aspekte wie „Prozesse, Abläufe“, aber auch „Gebäude“ benannt. „Überall sind die Türen zu, dann signalisieren Sie schon ‚jeder macht sein Ding‘, nicht? Also rigide Strukturen, egal ob in *brig and wall* oder letztlich über Prozesse wirken da kontraproduktiv.“ [009]

Neben diesen formalisierten Strukturen werden informelle Gelegenheiten und Anlässe reflektiert (4/9) [004, 009, 013, 015], die förderlich sein können für Wissenskommunikation. Diese informellen Anlässe erscheinen als schwieriger steuerbar: „Wir hatten mal überlegt, ob wir hier so informelle Kaffeetrinken machen. [...] Wobei ich glaube, dass die Zeit noch nicht wirklich reif war, weil das auch ein bisschen steht und fällt mit der Bereitschaft der Leute, daran teilzuhaben und das zu beleben.“ [004] Es wird dabei die Abwägung getroffen, was von der Leitung unterstützt werden kann und wo das Engagement der Mitarbeitenden wirkt. „Das kam nicht von der Leitung, sondern das machen die, dann treffen die sich [für Aktionen außerhalb der eigentlichen Arbeit]. Also da gibt es Bottom-up-Strukturen, wo die Leute von sich aus [aktiv geworden sind]. [009] Ein Beispiel dafür seien Doktorand:innen, die sich regelmäßig zum Austausch treffen. [004] Eine Leitungsperson spricht an, dass man neben Orten auch Rituale schaffen kann. „Also man kann das befördern, indem man sagt: ‚Wir gehen zusammen Mittagessen, ja?‘ Oder man versucht in einem Arbeitsalltag Rituale zu implementieren, die Kommunikation ermöglichen.“ [013] Die Gestaltung des internen Arbeitsklimas als informelle Rahmenbedingung für Wissenskommunikation wird in zwei Gesprächen thematisiert und annähernd gegensätzlich beschrieben. Auf der einen Seite des Spektrums wird formuliert, dass seitens der Leitung erwünschtes Verhalten formuliert und die Einladungen durch die Leitungen „kommunikative Strukturen [schafft], die so einen gewissen Zwang ausüben, sich zu unterhalten. So können Sie die Leute, die nicht so gerne kommunizieren, schon dazu bringen.“ [009] Auf der anderen Seite wird genau dieses Vorgehen als hinderlich beschrieben: „Sowas geht immer nur möglichst ohne Zwang. Wissensvermittlung und -austausch ist nur dann sinnvoll, wenn es auf eine recht zwanglose Art erfolgen kann. Also dieses Zusammentrommeln [...] halte ich für weniger geeignet.“ [015]

Eine weitere Maßnahme ist die Anpassung von Infrastrukturen (2/9) [004, 009]. Hierunter fallen zwei Ausprägungen: einmal die Veränderungen von Ablaufprozessen und als zweites die

räumlichen Strukturen. Bei den Prozessabläufen wird es als förderlich gesehen, wenn Hierarchien abgebaut werden. „Das heißt, meines Erachtens muss man mehr in Projekten denken, die nicht hierarchisch strukturiert sind.“ [004] Wichtig sei, dass es Möglichkeiten gebe, „wo man sich trifft und austauscht und eigentlich losgelöst von der Atmosphäre des Arbeitens auch mal über andere Dinge reden kann. Und das sind sehr kreative Phasen.“ [009] Diese Flexibilität wird von einer Leitungsperson in Abhängigkeit zu den Arbeitsbereichen gesehen. „Also, ich glaube, es gibt Bereiche in dem Haus, die dynamischer sind, die aber auch dynamisch gehalten werden müssen, und andere.“ [004] Weiter verknüpft die Person damit eine zeitliche Dimension. Ein gewisser Zeitdruck könne zu einer „kreativen Eile“ führen, diese dürfe aber nicht zu stark werden, da Mitarbeitende sonst „ausgepowert“ sein könnten. [004]

Physische Räume und räumliches Angebot werden als eine strukturelle Maßnahme gesehen (7/9) [002, 004, 009, 010, 013, 015, 025], die sowohl als förderlich als auch als hinderlich für informellen Austausch eingestuft wird. Insbesondere in Hinsicht auf informelle Begegnungsmöglichkeiten werden die räumlichen Strukturen eines Museums als wichtige Strukturen eingestuft. So wird das „Verteilt-sein“ von unterschiedlichen Abteilungen über das ganze Haus oder auf unterschiedliche Gebäude als hinderliche Bedingung für informelle Gelegenheiten zur Wissenskommunikation beschrieben [015] und die Gebäudestruktur wird als ein Faktor eingestuft, der dabei eine große Rolle spiele. [013] Die Leute blieben doch auf „ihrem Flur“, insbesondere, wenn auf jedem Flur eine Möglichkeit für Kaffee kochen bestünde. [010]<sup>723</sup> Kaffee- und Teeküchen werden als wichtige Begegnungsorte beschrieben. [015] „Ganz zentraler Punkt, den wir in den letzten Jahren trotz massiver Raumnot ausgebaut haben, sind Kaffeeräume oder Kitchenettes [...]. In allen größeren Abteilungen dienen die genau dazu, dass die Mitarbeiter sich einen Kaffee holen können, natürlich, aber dienen auch der internen Kommunikation – abteilungsübergreifend [...]“ und diese Angebote würden auch gut von den Mitarbeitenden angenommen. [002] Geeignete Räume als Begegnungsorte seien jedoch nicht immer gegeben. Häufig seien die Flure der Raum, in dem man sich am ehesten begegnet, aber diese hätten weder die Atmosphäre noch die Aufenthaltsqualität, die es bräuchte, [...] um informell tatsächlich den Funken überspringen zu lassen“. [004] Die Leitungspersonen sind sich einig: Man müsse dafür eine bestimmte Infrastruktur bereitstellen. Diese können auch ein Sport- oder Familienraum sein [009], andere Sozialräume [025] oder sogar ein zentraler Ort, an dem Ideen platziert werden können, wie eine Art „Werkstattbereich“ [013]. Die Museumscafeteria wird hingegen als weniger geeignet eingestuft, da dort auch öffentliches Publikum verkehrt. [010] Für die Ergebnisse dieses Steuerungsmechanismus ergibt sich folgende Übersicht:

---

<sup>723</sup> Kaffeeküchen waren ein konkretes Beispiel in den Fragen, sodass die starke Betonung dieses Aspektes auf soziale Erwünschtheit in den Antworten zurückzuführen sein könnte.

Konzept/ Maßnahme	Literatur <sup>724</sup>	Forschungsorientierte Museen	Ergebnis Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Formalisierte Strukturen</b>	Strukturen der persönlichen Begegnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessabläufe</li> <li>• Gremien, Runden, Retreats</li> <li>• Interne Medien; Newsletter</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend, in den Museen vor allem als konkrete Maßnahmen und nicht als grundlegende Struktur reflektiert	Als rahmengebende Steuerungsmaßnahme in das Modell übernehmen
<b>Informelle Gelegenheiten und Anlässe</b>	Organisationskultur und -klima (Organisationshistorie und situativer Kontext), „kollaborativer Kontext“, informelle Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austauschmöglichkeiten auf „Druck“ der Leitung vs. zwanglose Anlässe schaffen.</li> </ul> Informelle Strukturen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bottom-up-Maßnahmen erlauben</li> <li>• Routinen etablieren</li> <li>• Rituale</li> </ul>	Inhaltlich ähnlich, in den Museen nicht als grundlegende strukturelle Maßnahme reflektiert	Als rahmengebende Steuerungsmaßnahme in das Modell übernehmen
<b>Ressourcen</b>	Finanzielle Mittel, Zeitressourcen, Kooperationsmöglichkeiten	Physische Räume und räumliches Angebot: Teeküchen <sup>725</sup>	In den Museen nur als physische Räume reflektiert	Als rahmengebende Steuerungsmaßnahme in das Modell übernehmen

Tabelle 13: Ergebnisse zu den opportunity-fördernden Maßnahmen

Zusammengefasst kann für die praxisbasierte Reflexion von *opportunity*-fördernden Maßnahmen festgehalten werden, dass primär die Gremienstrukturen und die räumlichen Gegebenheiten in den Museen als wichtige Maßnahmen gesehen werden, wobei die räumliche Situation teils als schwierig und wenig beeinflussbar eingestuft wird. Die formalisierten Gremienstrukturen werden sowohl als fördernd, in zu starrer Form hingegen als hinderlich eingestuft. Ergänzende informelle Kommunikationsanlässe werden von zwei Personen in gegensätzlicher Perspektive dargestellt: einmal durch kommunikativen Leitungsdruck, Situationen zu schaffen, die zum Kommunizieren zwingen, während die andere Person dies genau als nicht zielführend einstuft und zwanglose Eigeninitiativen für wichtig hält. Konsistent mit der Literatur werden die Überschneidungen mit den motivationsfördernden Mechanismen reflektiert, wonach die *Opportunity*-Förderung in Form von Anlässen und Gelegenheiten auch motivierend wirken kann.<sup>726</sup>

Als ein zusätzlicher, induktiver Faktor, der Einfluss auf die mögliche Steuerung nimmt, hat sich aus dem Material induktiv die Kategorie „Persönliche Eigenschaften“ ergeben. **Persönliche Eigenschaften** seien einigen Leitungspersonen zufolge (5/9), zusammen mit der Haltung der Mitarbeitenden, eine grundlegende Voraussetzung für das (Nicht-)Kommunizieren von Wissen. Von den wissenschaftlichen Mitarbeitenden sei eine gewisse Neugierde zu erwarten, aber letztlich sind Menschen entweder eher kommunikativ und bereit für einen offenen Austausch

<sup>724</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.5.3 zum AMO-Bezugsrahmen ab.

<sup>725</sup> Auch diese Maßnahmen wurde von der Autorin als Beispiel eingeführt und dementsprechend stark diskutiert.

<sup>726</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen ab S. 78.

oder eher nicht. Da Wissen als relevante Ressource für die Museen eingeordnet wird, leitet eine Person daraus ab, dass die interne Bereitschaft, Wissen zu teilen, folglich ein kritischer Faktor für die Ressourcennutzung durch das Museum ist. [006] Die Ausprägungen solcher persönlichen Eigenschaften werden unter anderem in Verbindung mit dem Arbeitsumfeld von Personen in forschungsorientierten Museen gesehen und über die starke Forschungsorientierung des Leibniz-Forschungsmuseums begründet: „Das liegt einfach daran, dass die Institute nach der Exzellenz in der Wissenschaft bewertet werden und wir stellen Wissenschaftler ein, die hochkarätige Forschung machen, die sich international messen lassen kann und es wird nicht nach der Kommunikationsfähigkeit gefragt.“ [010]

Eine weitere befragte Person unterstützt die zunehmende Relevanz von Kommunikationsfähigkeit und zieht daraus Konsequenzen für die Aufbauorganisation und Stellenprofile in den forschungsorientierten Museen: „Also, es ist richtig, dass wir jetzt mehr Kommunikatoren brauchen und Leute, die an Transfer Interesse haben. Aber wir sehen auch, dass wir jetzt nicht überall die eierlegende Wollmilchsau bekommen können. [...] Also wir haben mehr Anforderungen, die kann ich nicht alle auf eine Person projizieren, sondern ich habe damit auch neue Berufsbilder.“ [009]

Bestimmte Eigenschaften von Mitarbeitenden werden im Zusammenhang mit Wissenskommunikation jedoch betont (4/9) [004; 009; 010; 012]. Als erstes wird erwartet, dass die Personen interessiert sind an dem, was sie tun. Interessierte Personen seien bereit, Wissen „nicht zu monopolisieren, sondern zu teilen“. [004] Interesse wird wiederum auf einer grundlegenden Kommunikationsbereitschaft begründet: „Also, die Personen sind wirklich sehr, sehr unterschiedlich. Es gibt kommunikative Leute, die sind einfach daran interessiert. Und es gibt andere, die wollen das nicht.“ [009] Das gelte insbesondere für wissenschaftlich arbeitende Personen: „Ich setz mal voraus, dass ein Wissenschaftler irgendwie neugierig und kreativ sein muss.“ [012] In diesem Zusammenhang werden auch die unterschiedlichen Kommunikationstypen überspitzt gezeichnet: Die, die lieber eine Mail schreiben, und die, die bei einem Kaffee alles persönlich besprechen wollen. [009]

Neben den Eigenschaften wird Haltung einer Person als wichtiger Faktor beschrieben (4/9), der Einfluss auf die Wissenskommunikation nimmt, wobei diese Konzepte nicht ganz trennscharf erscheinen [004; 006; 010; 012]. Darunter fällt, ob eine Person noch das hierarchische Verständnis von Wissensvermittlung mitbringt: „Herrschaftswissen, das das Museum vermittelt, und die Besuchenden haben zu lernen“ [006] oder ob eine Bereitschaft zum Wissensaustausch dabei ist. Es brauche außerdem eine „gewisse Vorbildung, eine Neugierde und eine Verantwortung für das Gemeinwohl“. [012] Diese Bereitschaft müsse (wissenschaftlichen) Mitarbeitenden allerdings von Beginn an vertraut sein, sonst verblieben einige bei alten Mustern: „Bei manchen geht es gar nicht. Die verhalten sich eher wie Mönche im Kloster. Die wollen

ihre Ruhe haben und dann tolle Dinge denken und schreiben. Also sie wollen dabei nicht gestört werden. Und diese mehr introvertierte Art Wissenschaft zu machen ist natürlich nicht zeitgemäß, aber das kriegen wir aus manchen Persönlichkeiten nicht mehr raus.“ [010] Die Bereitschaft zur Teamarbeit wird entsprechend als ein intrinsischer Faktor beschrieben. [004] Der Austausch mit anderen sei für die einen eine Bereicherung und für andere vielleicht überfordernd – je nachdem, ob die Personen eher bewahrend eingestellt sind oder die mögliche Bereicherung offen annehmen können. Auch dies sei eine Frage der Haltung. [004] Eine Leitungsperson betont, dass die Bereitschaft sich einzubringen, auszuprobieren und über sich „hinauszuwachsen“ als eine Form der „Eigenverantwortung“ gesehen wird, die wahrgenommen werden sollte. [012] Auch die Art und Weise der Kommunikation wird auf eine individuelle Haltung rückbezogen. Die „sachbezogene Kommunikation auf Augenhöhe“ sollte anerkannte Basis sein. [004] Eigenschaften und/oder Haltung werden in den Gesprächen (5/9) ausführlich erwähnt und als kritischer Faktor in Bezug auf die mögliche Motivation argumentiert.<sup>727</sup>

Zusammenfassend lassen sich die beschriebenen Steuerungsmaßnahmen den AMO-Faktoren zuordnen, wobei die Leitungspersonen vor allem allgemein kommunikationsfördernde Maßnahmen mit dem Ziel des Informiert-werdens beschreiben und die zuvor als wichtig betonte Ressource Wissen in der Strukturierung der Maßnahmen nicht mehr erwähnt wird. In Bezug auf die Gestaltung von individuellen Vorbedingungen kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse sich vor allem auf die Strukturierung von Bedürfnissen wissenschaftlicher Angestellter beziehen und das Museum sich in den Beschreibungen nicht immer als ganze Organisation abbildet. Die Steuerung über *ability*-fördernde Maßnahmen wird reflektiert und überwiegend als zielführend eingestuft. Das Schaffen von *opportunities* und räumlichen Gelegenheiten für die Begegnung wird von den Leitungspersonen als relevant eingestuft. Den stärksten Einfluss werden jedoch der Motivationsförderung eingeräumt, die in vielschichtiger Wahrnehmung reflektiert wird. Als ein zentraler und wichtiger Faktor, der an die Verbindung von Wissensmanagement und Personalführungskompetenzen anschließt, wird die Frage nach persönlichen Eigenschaften benannt. Obwohl viele Aspekte der Steuerung benannt werden, zeigen die Ergebnisse insgesamt nur eine geringe strategische Ausrichtung für die interne Wissenskommunikation, wie sie etwa in der Abstufung von North (2011)<sup>728</sup> vorgeschlagen wird: Die Strukturen unterscheiden nicht in Informationsressourcen, Situationen der Wissenskommunikation und den danach folgenden wertschöpfenden Handlungen, sodass der KGA aus der Modellannahme in den beschriebenen Ergebnissen noch keine Anwendung findet.

<sup>727</sup> Eigenschaften und Haltungen einer Person werden hier als kritischer Faktor, insbesondere im vorliegenden Kontext eingestuft. Diese Erkenntnis findet daher Eingang in die Konzeption der Studie 2 auf Mikroebene der forschungsorientierten Museen und wird dort wieder aufgegriffen.

<sup>728</sup> Vgl. hierzu die Darstellung der Wissenstreppe im Kapitel 2.4.1 zur Beschreibung von Wissen.

### 3.2.3.3. *Ergebnisse zur Wertschöpfung und wissensbasierten Zielen*

Die analyseseleitende Annahme „**Der im Museumsmanagement genutzte KGA führt auf der Makroebene zu aggregierten wissensbasierten Leistungen.**“<sup>729</sup> Die Ergebnisse zu den internen Leistungsdimensionen werden an der ökonomischen, der marktorientierten und der sozio-kulturellen Ausrichtung strukturiert.<sup>730</sup>

Insgesamt spielt der **ökonomisch ausgerichtete Wert** in den Ergebnissen eine untergeordnete Rolle. In einigen Gesprächen (5/9) [004, 009, 012, 015, 025] werden sie gar nicht codiert, in den anderen Gesprächen (4/9) [002, 006, 010, 013] wird diese Wertdimension nur unter bestimmten Bedingungen als überhaupt für die Museen anwendbar gesehen. So wird die Weitergabe von anwendungsorientiertem Wissen als eine mögliche Option beschrieben, um „Verwertungsziele zu verfolgen, die dann auch ökonomischer Art sein könnten“ [002], wobei dieselbe Person einschränkt, dass es dabei „maximal um eine kostenneutrale Bereitstellung“ gehen sollte und „wirtschaftlich überhaupt kein Interesse dahinter entstehen“ dürfe [002].

Eine zweite Leitungsperson reflektiert vor dem Hintergrund der Frage nach Verwertungsmöglichkeiten grundsätzlich die ökonomische Logik in Bezug auf Bildungsinhalte: Ein Buch würde ja auch ohne Vorbehalte gekauft, wenn man darin einen sinnvollen Inhalt sehe. Auf der anderen Seite habe das Internet zu einer Erwartungshaltung nach kostenfreien Angeboten geführt. Es sei hier eine Frage des Austarierens, die noch zu überdenken sei. Für Museen käme allerdings hinzu, dass viele Menschen ja indirekt ohnehin dafür bezahlen, obwohl viele Personen („95%“) die Inhalte gar nicht verstünden. [006] Des Weiteren wirft die Person die Frage nach Konkurrenz auf: „Oder wir würden so etwas [beispielsweise digitale Angebote] tatsächlich kommerzialisieren, dann ist aber die Frage: Konkurriert man dann am Ende mit Unterhaltungsangeboten?“ [006] Eine weitere Leitungsperson äußert dazu ähnlich Gedanken: „Heute können wir ganz anders nachdenken und sagen, diese digitale Nutzung eröffnet auch die Perspektive, dass man zum Beispiel über Verwertungsstrukturen nachdenkt. Wie viel stellt man der Allgemeinheit zur Verfügung? [...] Ab welchem Informationsniveau verlangt man Nutzungsentgelte? Wo versucht man, das irgendwie über Gebühren zu organisieren?“ [013]

Eine ökonomische Ausrichtung wird von der vierten Person hingegen sehr deutlich als Kontrast zur Zielsetzung des Hauses eingestuft, im Gegensatz zu den anderen drei Aussagen deutlicher abgelehnt und allein auf die Refinanzierungsmöglichkeiten beschränkt: „Also wir wollen auf keinen Fall mit diesen digitalen Daten Geschäfte machen, weil das die Nutzung behindert. [...] das Einzige, wo wir eine gewisse Refinanzierungschance sehen, ist dort, wo zum Beispiel Gutachter-Büros auf Dinge zurückgreifen wollen, die wir anbieten. Die verwenden das kommerziell und dann denken wir, dass wir dann da auch einen Rückfluss haben

<sup>729</sup> Siehe Herleitung dieser Annahme in Kapitel 2.5.2.

<sup>730</sup> Für den Zusammenhang zwischen Leistungsdimension und Impact- und Outcomedimensionen siehe die Darstellung der Modellvariante 1 auf Seite 87.

wollen.“ Diese Person betont zusätzlich: „Also, das Thema Monetarisierung zum Beispiel, das wollen wir nicht.“ [010]

Ökonomischer Wert wird in den Gesprächen, sofern er thematisiert wird (4/9), zusammengefasst entsprechend auf die Erhaltung der eigenen Handlungsfähigkeit des Museums und damit auf die internen Leistungsdimensionen sowie verbundene Prozesse bezogen. Die konzeptualisierten Impact- und Outcomedimensionen in Form von ökonomischen Kapital und *public value*, die Werte für Instanzen und Gruppen außerhalb des Museums darstellen können,<sup>731</sup> werden nicht reflektiert. Es ergibt sich daraus folgende Zusammenfassung für die Schärfung des ökonomischen Werts:

Konzept	Literatur <sup>732</sup>	Forschungsorientierte Museen	Ergebnis Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Ökonomisches Kapital</b>	Museen generieren <i>public value</i> für die Gesellschaft, Stadt und Region und nehmen eine instrumentelle, institutionelle Funktion ein	Interne, ökonomisch (monetär) ausgerichtete Leistungsdimension	Externe ökonomische Werte, die über die museumseigene Handlungsfähigkeit hinausgehen und von denen andere Stakeholder profitieren, werden hier nicht reflektiert	Ökonomische Ausrichtung nur für die internen Leistungsdimensionen aufnehmen, für extern als zu prüfende Perspektive
<b>Verwertung als ökonomische Leistungsdimension</b>	Als <i>economic performance</i> konzeptualisiert, Erweiterung der eigenen Handlungsfähigkeit	Max. kostenneutrale Bereitstellungen und Refinanzierung	Perspektive in den Museen stark durch den öffentlichen Auftrag begrenzt	Im Rahmen der Refinanzierung als Maßnahme der internen Leistungsdimensionen aufnehmen

Tabelle 14: Ergebnisse zum ökonomischen Kapital

Als eine induktive Ergänzung dieser Perspektiven wird die Frage nach interner Effizienz unter die ökonomisch orientierten Werte einsortiert (3/9) [012, 013, 025], wenn auch durch die Leitungspersonen nicht explizit so benannt. In dieser Kategorie werden Aussagen erfasst, die die interne Strukturierung in einer möglichst zielgerichteten Art und Weise thematisieren. Eine Leitungsperson beschreibt aus administrativer Perspektive das Engagement in Wissenskommunikation in Form von Dokumentation, sprich das Explizieren von Wissen, das dadurch personenunabhängig wird. Dies gilt auch für das Erfahrungswissen zu Arbeitsabläufen. [013] Diese Anpassung von internen Prozessen wird von einer weiteren Person mit dem Abbau von Hierarchien verbunden. Durch das Einbringen von Wissen könne „jede Abteilung auch der Optimierung ihrer Arbeitsprozesse und so entsprechend Kompetenz einbringen, um sich den Arbeitsalltag vielleicht auch selbst sinnvoller zu strukturieren, als es sonst von oben vorgegeben wäre.“ [025] Zusätzlich wird die Frage nach Effizienz auf den Kontext der einzelnen mitarbeitenden Person und deren fachlichen Aufgaben bezogen. Eine Leitungsperson sieht damit eine

<sup>731</sup> Vgl. hierzu die grafische Zusammenfassung zu Wertdimensionen in Abbildung 4 auf S.47.

<sup>732</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.2.3. zur Konzeptualisierung der Wertschöpfung.

Abhängigkeit zwischen dem Aufgabenprofil und der Frage, ob es zielführend ist, dass eine Person in den internen Wissensaustausch involviert ist oder nicht. [012]

**Marktorientierte Wertdimensionen** spielen für die Museen insbesondere in Bezug auf ihre wissensbasierten Werte eine wichtige Rolle, da diese Dimension am stärksten die Anwendung von Wissen außerhalb des Museums bei Stakeholdern abdeckt und damit dem Ziel der Legitimation<sup>733</sup> zuträgt. In Hinsicht auf marktorientierte Werte benennen die befragten Leitungspersonen (7/9) [002, 004, 009, 010, 012, 013, 025] unterschiedliche, aber sich ergänzende Konzepte.

Zunächst werden konkrete Produkte und Angebote benannt, die den Output darstellen (7/9) [002, 004, 009, 010, 012, 013, 025]. Darunter fällt nach extern gerichteter Output wie Publikationen [002] und die Ausstellung [004] als die wichtigsten Produkte des Museums [004; 025] und die Ausstellung als zentraler Output der musealen Wissenskommunikation [010]. Hinsichtlich der Publikationen werden insbesondere wissenschaftlichen Publikationen betont. Als besonders wünschenswert gelten dabei gemeinsame interdisziplinäre Publikationen [009]. Ergänzend dazu werden die üblichen wissenschaftlichen Wege genannt, wie Konferenzen, Monografien, Veröffentlichungen in Zeitschriften [010]. Für Stakeholder aus der Öffentlichkeit wird das nach außen gerichtete Angebot als „komplexer“ bezeichnet und „in der Regel Fachkonferenzen oder Rundgespräche, Workshops, gelegentlich auch mal Weißbücher oder schriftliche Stellungnahmen“ angeboten. [010] Darüber hinaus wurden die Medien und Vermittlungsangebote [012; 013] Audio Guides und „im Grunde alle Vermittlungsformate“ [002], (museumspädagogische) Veranstaltungen [012], populärwissenschaftliche Vorträge [010], Veranstaltungen im Hörsaal mit dem direkten Kontakt zu Bürger:innen [010] sowie der Internetauftritt, andere digitalisierte Medien und Angebote [002] benannt. Zudem werden virtuelle Räume, Angebote für Schulen und Medien für die Unterstützung außerhalb des Museums aufgeführt und so über digitale Informationen ein Mehrwert über die Grenzen des Museums hinweg geschaffen. [004] Eine andere Person stuft diese Relevanz herab und ordnet digitale Medien als sekundäres Produkt ein. Digitale Medien seien aus der Kommunikation nicht mehr wegzudenken, aber mehr im Sinne eines „Accessoires“, anstelle eines Kommunikationselementes. [009] Ein weiterer Output ist die digitale Sichtbarkeit über digitale Sammlungen, Fachportale und die eigene Webseite [004], Open-Access-Literatur [010] sowie die öffentlich zugänglichen Daten in einer Datenbank [010]. Dazu werden auch Forschungsinfrastrukturen, wissenschaftliche Services und Informationen für die Öffentlichkeit gezählt. [002] Hinzukommend werden teils, weitere öffentlichkeitswirksame Kommunikationsformen wie Blogs und durch die Presse aufgenommene Inhalte ergänzt. Diese Person ergänzt internen Output wie etwa Projektplanungen, definierte Meilensteine und Exposés zu Vorhaben. [004]

---

<sup>733</sup> Dieser Wert hat sich induktiv gezeigt und wird am Ende dieses Abschnitts detaillierter dargestellt

Übergeordnet, in Hinsicht auf die Marktorientierung, wird zum einen Wertschöpfung durch Wissenskommunikation im Sinne einer Austauschbeziehung mit Stakeholdern verstanden (3/9) [002, 004, 010]. Eine Leitungsperson fasst dies unter den Prozess des Wissenstransfers, in dem ein Austausch den Zielen beider Seiten entspricht, wobei die Ziele auch beiden Seiten bekannt sind. Dieses Austauschpotenzial wird auch auf bestimmte Gruppen bezogen, wie etwa auf die Fortbildungen von Lehrenden. [002] Weiter wird die Einflussnahme auf bestimmte Akteure beschrieben, wie etwa auf die Politik und Personen, die in bestimmten Themenbereichen (wie etwa Naturschutz) Entscheidungen treffen. [010] Dieser Stakeholderbezug wird unterstützt und als relevant für die Angebotsgestaltung erachtet. In Abhängigkeit davon, welcher Personenkreis involviert ist und die Leistungen des Museums in Anspruch nimmt, wird ein unterschiedliches Maß an Aufwand als legitim eingestuft. [004] Der marktbezogene Wert wird gegen den ökonomischen Wert abgegrenzt und als vertretbar gesehen, wenn er sich auf bestimmte Stakeholdergruppen bezieht und anhand von digitalen Angeboten beispielhaft diskutiert: „Wir wollen, dass möglichst viele Menschen kostenlos diese Informationen nutzen können. [...] wenn ich [Non-Profit-Organisationen] denke, die sollen möglichst freien Zugang haben, weil die das sonst nicht machen. Denen nutzen die Daten sonst nichts.“ [010]

In Hinsicht auf die Bekanntheit des Museums werden die digitalen Inhalte als zunehmende Relevanz bei bestimmten Nutzer:innengruppen eingestuft. [002] Digitale Inhalte werden hier als eine Möglichkeit gesehen, um den eigenen marktbezogenen Wert in Austauschbeziehungen zu steigern: Durch digitale Inhalte können Erwartungshaltungen und neue Nutzungsgewohnheiten bedient und zugleich der objektbezogene Inhalt eingebunden werden: „Und man muss die Leute da abholen, bei modernen Sehgewohnheiten und Kommunikationsformen und ich finde auch immer Erwartungshaltung. Das andere ist, dass man, meine ich, die digitalen Inhalte sehr, sehr gut dazu nutzen kann, das, was man an den Exponaten hat, wieder zu rekontextualisieren.“ [004] Dieser Bezug zu externen Anspruchsgruppen zeigt sich auch in der Reflexion des zweiten Konzeptes, das als ein marktbezogener Wert gefasst werden kann: das Image.

Das Image eines Museums stellt einen Wert in Bezug auf Austauschgruppen dar (3/9) [006, 004, 025]. In diesem Zusammenhang reflektiert eine Museumsleitung auch die Erwartungshaltung: „Und manche Museen sind schon als reine Museen in der Überlegung ‚Wie vermittele ich?‘ einen guten Schritt weiter.“ [006] Zwei Leitungspersonen beziehen es noch konkreter auf die direkte Außenwirkung. Die erste Person betont, dass sie intern versuchen, auch von außen als Team wahrgenommen zu werden: „Ja, also ich finde, das merkt man einem Haus immer an, wenn man die Tür aufmacht, und schon am Empfangstresen die Kolleginnen und Kollegen sieht. Ich finde, von da kann man schon rückschließen, was wohl da auch in der Verwaltung mit dem Direktor oder der Direktorin für ein Klima herrscht.“ [025] Die zweite korreliert dies mit der wahrgenommenen Professionalität: „Aber nach AUSSEN ist es halt schon eine Frage, wie

professionell man ist, aber das muss man natürlich WISSEN, wenn man frisch von der Uni kommt oder aus irgendeinem anderen Lehrbetrieb, dann muss man solche Dinge vielleicht kennen.“ [004] Daraus ergeben sich folgende Ergebnisse in der Gegenüberstellung von literaturgestützter und praxisbasierter Konzeptualisierung:

Konzept	Literatur <sup>734</sup>	Forschungsorientierte Museen	Ergebnis Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Kulturelles Kapital</b>	Bildung und Zugriff auf Bildungsressourcen; Möglichkeiten der persönlichen Identitätsbildung; Ideen, Traditionen, Werte und gemeinsame Normen und Verhaltensweisen in Gruppen sowie deren intellektuellem Kapital, entsteht durch <i>cultural value</i>	Wird als Maßnahme reflektiert: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenlose Informationsnutzung</li> <li>• Rekontextualisierung von Objekten durch digitale Anreicherung</li> </ul>	Keine Reflexion der Kapitalformen, Benennung von konkreten Nutzendimensionen	Maßnahmenbasierte Wertdarstellung
<b>Soziales Kapital</b>	soziale Beziehungen persönliche Netzwerke, in denen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit, soziale Normen, Verbindungen und Gegenseitigkeit eine Rolle spielen als Grundlage sind für Informationsflüsse und den Einfluss einer Person.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima im Museum, das auch auf das Image wirkt</li> <li>• Wird als Maßnahme reflektiert: Infrastruktur und Inhaltsangebote für bestimmte Gruppen</li> </ul>	Keine Reflexion der Kapitalformen, Benennung von konkreten Nutzendimensionen	Maßnahmenbasierte Wertdarstellung
<b>Marktbezogenen Wertmechanismen</b>	Leistungsdimensionen mit „Marktbezug“, d. h. zu den unterschiedlichen Stakeholdern des Museums mit dem Museum in einer institutionellen oder intrinsischen Funktionsweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Output</li> <li>• Austausch mit Stakeholdern</li> <li>• Image</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend als Leistungsdimension konzeptualisiert, Wahrnehmung in den Museen verkürzt im Vergleich zur Literatur	Als Leistungsdimension aufnehmen

Tabelle 15: Ergebnisdarstellung zu marktorientierten Wertdimensionen

Insgesamt zeigt sich, dass diese Wertdimension in operativ gestalteten Maßnahmen in den Praxiswahrnehmungen der Leitungspersonen wiedergegeben werden. Die Austauschbeziehungen mit Stakeholdern werden als ein wertschöpfender Prozess beschrieben, der daraus

<sup>734</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.2.3. zur Konzeptualisierung der Wertschöpfung.

entstehende Wert wird nicht genau beschrieben, sodass die Handlungen und Resultate in keiner direkten Beziehung stehen.

Die **sozio-kulturell-orientierte Wertdimension** schließt an die sozio-kulturell-orientierte Leistungsdimension der Museen sowie *impact* in Form von teils kulturellem, vor allem aber sozialem Kapital und damit an die Konzeptualisierungen von *public* und *cultural value* an.

In den Darstellungen der Leitungspersonen (6/9) [002, 006, 009, 010, 012, 013] zeigen sich eine individuelle und eine gesamtgesellschaftliche Ebene, in der sozio-kultureller Wert entstehen kann. Eine der befragten Leitungspersonen verbindet diese Ebenen mit dem unterschiedlichen Verständnis der Konzepte zu Wissensprozessen: „Beim Wissenstransfer würde es mir darum gehen, aus dieser Kommunikation einen gesellschaftlichen Nutzen noch zu generieren“, der auch als „gesellschaftlicher *impact*“ bezeichnet wird. Bei Wissenskommunikation nehmen Individuen Wissen auf und nutzen es. [009]

In Bezug zur gesellschaftlichen Ebene werden neben „Legitimation“ noch weitere Wertdimensionen benannt (4/9) [002, 006, 010, 012]. Dazu gehört etwa der demokratische, möglichst barrierefreie Zugang zu Wissen durch die Wissensvermittlung, der auch als „primäre Aufgabe“ eingestuft wird [002], wobei die aus den Museen vermittelten Inhalte als relevant für den „gesellschaftlichen Diskurs“ eingeordnet werden [006]. Die Kommunikation von Wissen wird mit dem Zweck, der „gesellschaftlichen Weitergabe“ erfasst. [012] Die Kenntnisse um die Vergangenheit, um daraus auf die Gegenwart und die Zukunft schließen zu können [012], die auch in Zusammenhang mit Legitimation erwähnt werden, werden noch einmal als Mehrwert betont: „Also wirklich immer wieder in dieser Wechelperspektive von Vergangenheit und Gegenwart irgendwie einen Mehrwert zu erzeugen. Ich finde das unglaublich spannend und ich habe bislang auch das Gefühl, dass die Besucher das spannend finden.“ [012] Eine Person definiert auch inhaltlich einen konkreten Wert, der für die Gesellschaft erreicht werden soll: „Wir wollen erreichen, dass die Arten nicht aussterben und die Biodiversität nicht weiter abnimmt. Das ist das oberste Ziel. Das ist das allerwichtigste.“ [010]

Auf individueller Ebene werden weitere Wertdimensionen beschrieben (6/9) [002, 006, 009, 010, 012, 013], die sich konkreter auf einzelne Personen oder Personengruppen ausrichten. Dazu gehört beispielsweise die Möglichkeit, in einer „Lehr- und Lernsituation“ zu lernen, die „informelles, außerschulisches Lernen“ ermöglicht. [002] Eine befragte Person beschreibt die Möglichkeit zur Selbstreflexion sowie eine gesteigerte Sensibilisierung und ein verändertes Bewusstsein von Menschen als Wert: „Ganz zentral ist für uns die Sensibilisierung der Menschen für die Art und Weise, wie wir mit der biologischen Umwelt umgehen und wie wir Ressourcen verbrauchen. [...] Aber wir wollen erreichen, dass die Menschen ganz bewusst wahrnehmen, dass sie eben doch durch ihr Handeln großen Einfluss auf das haben, was in Afrika

passiert.“ Gleichzeitig gehe es dabei darum, eine Perspektiverweiterung zu bieten. [010] Daneben werden auch Aspekte der Stiftung von Identität angesprochen, eine weitere Person [012] spricht in diesem Zusammenhang über die geisteswissenschaftlichen Ansätze: „Irgendwo beschäftigen wir uns mit ganz grundlegenden Sachen. Ich meine, da es jetzt im Kulturbereich häufig auch um ganz fundamentale Fragen des Menschseins geht, ist eigentlich die Community sehr groß.“ Und dabei gehe es darum „zum Beispiel deutlich zu machen, was Identität bedeutet. Identität bedeutet nicht Abgrenzung, sondern es heißt eigentlich Austausch über nationale, europäische Grenzen hinweg.“ Gleichzeitig bestehe die Herausforderung dahin, dass zunächst sehr spezifisch erscheinende Themen so aufbereitet werden, dass „es mehr Leute angeht“ [012]. Ein weiterer Wert kann auf individueller Ebene entstehen, in dem das Museum einen speziellen Raum für die persönliche Entwicklung stellt. Eine Person benennt hier beispielhaft das Beobachten abseits digitaler Welten: „Grundsätzlich gibt es auch das Gefühl, das digitale Spielen lenkt vom Beobachten ab. Und das Thema ‚Beobachten‘, kritisches Beobachten, möchten wir eigentlich befördern.“ [009] Eine andere Leitungsperson argumentiert in eine ähnliche Richtung und spricht außerschulische Erprobungsräume für junge Menschen an, in deren Rahmen die Person schon persönliche Entwicklungen beobachtet habe: „Man sieht einen Effekt. Man sieht, dass diese Zurückhaltung, Schüchternheit langsam abfällt.“ [010] Eine dritte Person ergänzt hier den „sozial-psychologischen Aspekt“, der in einer wissenschaftlichen Einrichtung darin bestehe, dass man in einen Austausch kommen kann und das Wissen, das „man selbst rein gibt, erzeugt bei anderen Wissen und die Reflexion daraus wiederum vermehrt das eigene Wissen“ [013]. Eine weitere Leitungsperson differenziert dies noch aus und beschreibt eine Form der Wertschöpfung durch Interaktion, die noch in der Zukunft liege: „Also das wäre für MICH auch die Zukunft des Museums. Nicht dieses ‚ich komme einmal hin, schaue mir etwas an, nehme für mich etwas mit und das war’s dann‘. Sondern ‚ich komme hin, nehme etwas auf, TEILE mit wie ich es empfinde, SEHE bestimmte Zusammenhänge und komme ins Gespräch oder komme in eine Kommunikation‘, wobei dann die Kommunikation wieder dazu führt, dass [das Museum] einen Rückfluss hat. Und [dann bleibt die Frage]: Wie kann dieser Rückfluss die eigene Arbeit [im Museum] beeinflussen? Ist aber eine ganz ANDERE, eine viel weiter gedachte Form einer solchen Museumsarbeit, wie sie bisher vorherrscht. (..) ich GLAUBE aber, dass das mit der Digitalisierung kommen wird.“ [006]

Daraus ergeben sich für die sozio-kulturell-orientierte Wertdimension folgende Präzisierungen gegenüber der literaturgestützten Modellvariante 1:

Konzept	Literatur <sup>735</sup>	Forschungsorientierte Museen	Ergebnis Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	Aspekte für die Modellpräzisierung
<b>Kulturelles Kapital</b>	Bildung und Zugriff auf Bildungsressourcen; Möglichkeiten der persönlichen Identitätsbildung; Ideen, Traditionen, Werte und gemeinsame Normen und Verhaltensweisen in Gruppen sowie deren intellektuellem Kapital, entsteht durch <i>cultural value</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensaufnahme</li> <li>• Reflexionsräume</li> <li>• Lernort</li> <li>• Entwicklung von Fähigkeiten</li> <li>• Erprobungsraum / persönliche Entwicklung</li> <li>• Identitätsbildung</li> <li>• Gesamtgesellschaftliche Bildung</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend, in der Praxis eher in Einzelaspekten reflektiert, das Museum wird eher in der instrumentellen Rolle gesehen	Konzept übernehmen, Funktionssicht reflektieren
<b>Soziales Kapital</b>	Soziale Beziehungen persönliche Netzwerke, in denen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit, soziale Normen, Verbindungen und Gegenseitigkeit eine Rolle spielen, als Grundlage für Informationsflüsse und den Einfluss einer Person, entsteht durch <i>cultural</i> und <i>public value</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtgesellschaftlicher Wert durch Bildung</li> <li>• Austauschgelegenheit</li> <li>• Perspektivisch: das Museum als Interaktionspartner</li> </ul>	In der Praxis begrenzt reflektiert, dann aber inhaltlich übereinstimmend, auch hier Museen eher in instrumenteller Funktion	Konzept anpassen
<b>Sozio-kulturelle Leistungsdimension</b>	Leistungsdimension mit Bezug auf Bildung von kulturellem und sozialem Kapital, Museum in einer institutionellen oder intrinsischen Funktionsweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktion gestalten (perspektivisch)</li> <li>• Kreativitätspotenziale (intern)</li> </ul>	Abweichungen, resultierend daraus, dass Museen nur perspektivisch in eine institutionelle Funktion gestellt werden	Konzept anpassen

Tabelle 16: Ergebnisdarstellungen zu sozio-kulturellen Wertdimensionen

Quantitativ wurde die individuelle Ebene sehr viel ausführlicher besprochen als der gesellschaftliche Wert, wobei letzteres sich auch in den Maßnahmen widerspiegelt, die als legitimierend beschrieben werden.

Neben den drei beschriebene Wertdimensionen auf Makroebene des Museums, werden folgend die Aussagen zur „Legitimation“ zusammengefasst, die sich in den Gesprächen als ein so zentrales Konzept dargestellt hat, dass dies induktiv separat codiert wurde und eine übergeordnete Perspektive der Leitungspersonen (7/9) auf Wertdimensionen ist, die in der Beschreibung in Beziehung zu der Wahrnehmung institutioneller Einflüsse steht.

<sup>735</sup> Vgl. hierzu den Überblick aus der Literatur in Kapitel 2.2.3 zur Konzeptualisierung der Wertschöpfung.

Der Aspekt der **Legitimation** stellt ein reflektiertes Konzept in Verbindung mit der Wertschöpfung des Museums dar, das in den Gesprächen umfangreich diskutiert wird (7/9), wobei zwei Gespräche die Ausnahme bilden und Legitimation dort gar nicht vorkommt [015; 025].

Im Verlauf des Codierens hat sich gezeigt, dass die befragten Leitungspersonen in den Museen sich immer wieder in Resonanz zu Erwartungshaltungen begeben und daraus legitimierende Verhaltensweisen ableiten. Hier schließt die Reflexion über Wertschöpfung an die Reflexion über die Perspektive der institutionellen Einflüsse aus dem Organisationsumfeld an.<sup>736</sup> Die Kategorie „Legitimation“ führt von der marktbezogenen Wertdimension über in den soziokulturellen Wert der forschungsorientierten Museen. Diese übergeordnete Wertdimension wird in den Gesprächen unterschiedlich, aber sich weitgehend ergänzend beschrieben. Eine Leitungsperson beschreibt eine Veränderung in der Außenwahrnehmung, der zufolge lange „Wissenschaft ein Wert an sich“ war. Heute hingegen müsse eine Museumsleitung beantworten können, warum das eigene Museum relevant ist und wofür dort Geld investiert werden soll. [010]

Die Bereitstellung von Wissen für Stakeholder außerhalb des Museums wird dabei als zentrale Aufgabe des Museums definiert. [002] Das bringt auch die Schwierigkeit in Hinsicht auf die Legitimation mit sich: Die immateriellen „Produkte“ des Museums führen dazu, dass die Leistungen schwer zu quantifizieren und damit schwer „zu rechtfertigen“ sind. [002] „Dennoch wird es, so gut es geht, versucht: Um einfach auch Rechenschaft darüber abzulegen, wie effizient ist das Tun der eigenen Organisation.“ [002] Der sichtbare und damit legitimierend wirkende Output wird als zentral reflektiert: „Aber wir mussten priorisieren und dann haben wir gesagt: Forschung und Ausstellung, weil auch Ausstellung eine Form des Publizierens ist. Wir sind ja auch kritisiert worden, dass wir nicht genug Output haben. Und bei der Sammlung hat man natürlich immer noch so ein bisschen das Problem [...], dass die sammlungsbezogene Forschung doch einen anderen Stellenwert hat und genießt als die vermeintlich ‚harte‘ [fachwissenschaftliche] Forschung.“ [004] Für die geisteswissenschaftliche Forschung wird in diesem Zusammenhang beispielsweise reflektiert, dass auch hier immer mehr versucht werde, durch bestimmte Verfahren „objektive Fakten“ zu bekommen und die Museen so zunehmend einer Erwartungshaltung nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit entsprechen. [012] Dabei wird die quantitative Sichtbarkeit als legitimierend empfunden: „Also ein wesentliches Ziel, auch abgeleitet wieder daraus, dass wir unsere Forschung stärken müssen, ist zukünftig unsere Sammlung sichtbarer zu machen. [...] [I]ch glaube, was in diesem digitalen Zeitalter insgesamt wichtiger geworden ist, ist Sichtbarkeit. Wenn man nicht sichtbar ist, egal in welchen Fachpor-

---

<sup>736</sup> Die Einflüsse wurde in Kapitel 2.2 konzeptualisiert und die Praxisperspektive darauf ab im Unterkapitel 3.2.3.4 ab S. 155 ausgewertet.

talen, gibt es uns nicht [...]“ [004] Die Person betont, dass „[i]n seiner gesellschaftlichen Legitimation das Museum gezwungen [ist], Haltung zur digitalen Welt zu zeigen. Deshalb, glaube ich, kann man in Museen nicht ausklammern, dass es eine digitale Welt gibt.“ [004]

Hinsichtlich der Nutzung von digitalen Medien zeigt sich eine Diskrepanz in den Aussagen. Die digitalen Medien werden von einer weiteren Person hingegen als wertmindernd für das Museum eingestuft. Diese Medien habe man schon zu Hause zur Verfügung und stattdessen gelte, „das, was das Museum für uns nach wie vor attraktiv macht, sind im Kern nach wie vor die Objekte“. [009]

Ein weiterer Faktor, der einen legitimierenden Wert schafft, ist Partizipation. Eine Leitungsperson beschreibt den Status quo der Partizipation durch Kommunikation wie folgt: „Natürlich ist der Gedanke des Rückflusses, wenn wir über Kommunikation sprechen, immer wieder da. Da wir im Moment aber gerade mal so weit sind, dass wir überhaupt etwas anbieten können, sind wir noch nicht so weit, um jetzt wirklich einen KONKRETEN Rückfluss zu haben. Partizipative Formate [durch soziale Medien etwa] an dieser Stelle KÖNNEN ja sehr positiv sein. Aber hier würde ich sagen, das ist der DRITTE Schritt. Dadurch WIRD man nicht zum Konsumtempel, sondern es wird tatsächlich zur Austauschplattform.“ [006] Die Person fügt noch die Einschränkung hinzu, dass die Erwartungen der Besuchenden nicht ausschließlich maßgebend für die Handlung von Museen sein dürften, aber die Partizipation zu ermöglichen wird „eine spannende Aufgabe der Zukunft werden“. [006]

Einige der Handlungen, die unter dem erklärenden Ansatz der Wissenschaftskommunikation benannt werden, werden ebenfalls als legitimierende Handlungen eingestuft und als Reaktion auf Erwartungshaltungen formuliert: „Und das ist für mich Wissenschaftskommunikation, zu erklären, wie auch Gepflogenheiten sind. Ja, und die Fachunterschiede sind gewaltig, auch die Publikumserwartung ist unglaublich.“ [012] Eine weitere Person zeichnet hier eine Veränderung in der Wahrnehmung, die „vor 30 bis 40 Jahren“ noch ganz anders war. Heute hingegen muss „die Leitung Visionen entwickeln oder Zielvorstellungen für die Entwicklung der Forschung an den Häusern, für die Entwicklung des Profils im Vergleich zu anderen Häusern. ‚Wo stehen wir?‘ ‚Wie können wir uns herausheben?‘ Auch ‚was wird die Gesellschaft von uns verlangen?‘ Diese Frage, ‚was erwartet die Gesellschaft?‘, wurde vorher gar nicht gestellt.“ [010] Legitimation schlägt sich auch in den Erklärungen nieder, in denen vermittelt wird, wie anhand von Objekten Aussagen über die Vergangenheit getroffen werden können, um damit deutlich zu machen „was Wissen um unsere Vergangenheit für die Erkenntnis des Verstehens der Gegenwart und natürlich auch für Zukunft bedeuten kann“. [012]. Die Person betont, dass es für das Museum zentral sei, dass „es kein Elfenbeinturm [ist]. Sondern, bei Ausstellungsprojekten, die Frage nach der gesellschaftlichen Relevanz.“ [012]

Als ein weiterer Faktor, der die Legitimität eines Museums unterstützt, wird die Übertragbarkeit von Wissen beschrieben, dem die Museen – in diesem Fall konkret die Leibniz-Forschungsmuseen – verpflichtet seien: „Wenn Sie so wollen, [ist] der gesellschaftliche oder satzungsgemäße, kann man auch ganz formal sagen, Auftrag der Einrichtung: Wissen zu erzeugen und Wissen zu kommunizieren.“ [013] In diesem Sinne wird auch das Verständnis des Museums als Ort, von dem nicht nur Wissen nach außen getragen wird, sondern an dem Wissenschaftskommunikation sowie gesellschaftlicher Dialog und Austausch möglich ist, hervorgehoben. [013] Bisher wird diese Haltung eher nach außen kommuniziert, aber im inneren der Einrichtung noch nicht so getragen: „Es verkauft sich gut, dieses was wir so nach außen vermitteln wollen, und man erwartet wie selbstverständlich, dass wir dieses tun und keiner hinterfragt, ob wir denn im eigenen Hause bereits so denken [...]“ [006] Die Legitimation über das Ziel des Wissensortes wird auch als Gegenargument zu ökonomischen Perspektiven gesehen: Das Erzielen von Erlösen wird abgelehnt, „[s]ondern es geht um die gesellschaftliche Erschließung von Wissen.“ [002] Die Legitimation wird außerdem an die Aktualität der Museumsarbeit geknüpft: „Das Museum aus dem 20. Jahrhundert ist in der neuen Welt noch nicht angekommen. Es zeigt keine der großen Themen, die heute eine Rolle spielen. Knappheit von Ressourcen, Biodiversitätsverlust, Klimawandel, nicht?“ [009] Die Legitimation des Museums leitet außerdem auf einen sozio-kulturellen Wert hin: „Da sehe ich die primäre Aufgabe: Mit dazu beizutragen, dass diese viel beschworene Demokratisierung unserer Wissensgesellschaft zur Gewährleistung einer sozial robusten Wissensgesellschaft funktioniert.“ [002] Die als zentrale Zielgröße eingeordnete Legitimation wird entsprechend stark mit den Wissensprozessen verbunden.

Als induktive Ergänzung werden **Kreativitätspotenziale** als Wertdimensionen in zwei Gesprächen sehr betont (3/9) [004, 009, 025], die durch Wissenskommunikation entstehen können. Hier wird vorrangig die dadurch entstehende Leistungsfähigkeit des eigenen Museums argumentiert. In diesem Zusammenhang wird der kommunikative Wissensaustausch als wichtige Basis für die Entwicklung von kreativen Ideen und Lösungen eingestuft, wobei das Ermöglichen von Kreativität auch als Ziel der Mitarbeitendenführung beschrieben wird. [025] Die Kommunikation miteinander und damit die Weitergabe und Nutzung von Wissen werden als „befruchtend“ beschrieben. Dafür braucht es jedoch immer wieder Impulse von außen: „Es nützt nichts, wenn wir zwei uns permanent unterhalten würden; dann wäre irgendwann das Potenzial, was das generiert, ERSCHÖPFT, sondern da muss man das halt wieder von außen befruchten lassen.“ [004] Die erhöhte Leistungsfähigkeit wird auch auf die Forschung bezogen. Eine Person benennt die Potenziale, die aus Interdisziplinarität entstehen können, wobei das Engagement der Mitarbeitenden dazu führt, dass Forschungspotenziale erschlossen werden [009]. Die Person ergänzt in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit von Kommunikation als

---

Austauschprozess als Grundlage für das Kreativitäts- und Innovationspotenzial eines Museums: „Und da ist es schon wichtig, dass die [Mitarbeitenden] miteinander kommunizieren, sich miteinander austauschen. Das hat sich in den letzten Jahren wirklich sehr gut entwickelt, aber da ist immer noch Luft nach oben. Gar keine Frage. Die spannenden Fragen sind keine disziplinären Fragen mehr. Die spannenden Fragen gehen über Sektoren hinweg.“ [009]

Hinsichtlich der Annahme, dass die Nutzung des KGA zu wissensbasierten Leistungen und damit zu Wertschöpfung führt, kann festgehalten werden, dass einzelne Wertdimensionen benannt werden. Die Zuordnung zu Wertschöpfungsdimensionen, wie sie in Kapitel 2.3.2 konzeptualisiert wurden, lässt sich aus den getroffenen Aussagen jedoch nicht eindeutig treffen. Es werden allerdings grundsätzlich anhand konkreter Beispiele Werte benannt, die sich den zuvor konzeptualisierten Outcome- und Impactdimensionen zuordnen lassen. Eine zentrale und übergeordnete Zielsetzung, die auf Leitungsebene reflektiert wird, ist die Legitimation des Handelns von Museen, in deren Rahmen bestimmte Wertdimensionen versucht werden zu erzielen. Diese Legitimation leitet sich aus den wahrgenommenen Erwartungshaltungen aus dem Organisationsumfeld ab. Auch, wenn die wahrgenommenen Funktionen des Museums als Lernort, Infrastruktur oder als Erfahrungsort immer im Hintergrund davon ausgeht, dass dort Wissen vorhanden ist und genutzt werden kann, so lösen sich die Wertbeschreibungen in der Darstellung häufig von der Ressource „Wissen“. Eine systematische Nutzung des KGA kann aus den Aussagen nicht abgeleitet werden. Dennoch aggregieren sich wissensbasierte Leistungen auf der Makroebene. Zum Beispiel wird beschrieben, wie das möglicherweise entstehende interne Kreativitätspotenzial durch Wissenskommunikationsstrukturen zu veränderten Ergebnissen auf der Ebene des Museums führen können. Auf der Makroebene wird Wert, der auf kulturelles Kapital einzahlt, am umfangreichsten reflektiert. Die Legitimation des eigenen Handelns zieht sich zudem durch mehrere Auswertungskategorien und erscheint als ein bindender Rahmen. Es verbleibt der Eindruck, dass bisherige Maßnahmen vorrangig passiv in einem instrumentellen Museumsverständnis gestaltet werden, in dem das Museum und sein Wissen durch andere nutzbar sind. Es werden wenige, aber dennoch auch perspektivisch aktivere Ziele in einem institutionellen Museumsverständnis formuliert, in dem Museen als aktive Interaktionspartner skizziert werden.

### 3.2.3.4. *Ergebnisse zur Wahrnehmung von institutionellen Einflussdimensionen*

Für die Annahme „**Das Organisationsumfeld wirkt auf das Verhalten der forschungsorientierten Museen über die unterschiedlichen institutionellen Einflussdimensionen, die aus Erwartungen und Forderungen in politisch-gesellschaftlicher, normativ-wertorientierter und marktorientierter Perspektive entstehen**“<sup>737</sup> zeigt sich in sechs von neun Interviews [006; 010; 012; 013; 015; 025], dass bestimmte Einflüsse aus der Organisationsumwelt als relevant wahrgenommen werden und daraus Reaktionen seitens der Museen entstehen.

Die sechs Leitungspersonen haben das Organisationsumfeld reflektiert, wobei die „gesellschaftliche Erwartungshaltung“ [010] als eine sehr präzente Wirkung und das eigene, sich verändern müssende Selbstverständnis hin zu einer Austauschplattform hervorgehoben werden. Eine Person führt diesen Aspekt ausführlich aus [006]: Das veränderte Selbstverständnis bringe Besuchende in eine neue Rolle, nämlich die einer „Interaktionsgruppe“ und stellt die „einseitig lehrende Haltung“ der Museen infrage. Die Wahrnehmung dieser Erwartungshaltung bewegt sich in dem Spannungsfeld zwischen „Das Museum bietet ausschließlich an“ hin zu „Das Museum richtet sich vor allem auf die Nachfrage aus“ [006]. Hier zeigt sich eine Verschiebung in der Selbstwahrnehmung des forschungsorientierten Museums als gesellschaftliche Einrichtung, wobei eine zu starke Forschungsorientierung des eigenen Museums von einer Person als nachteilig benannt wird, wenn es darum geht, dieser Erwartungshaltung gerecht werden zu können [006]. Die Erwartungshaltung hat Einfluss auf die Selbstpositionierung des Museums, das sich entsprechend des veränderten „gesellschaftlichen Auftrags“ nun auch als „Plattform und Ort des Austauschs und Dialogs“ versteht [013]. Die Beschreibung dieses Spannungsfeldes im Selbstverständnis des Museums spiegelt die Kontextualisierung forschungsorientierter Museen wider, die sich über den hohen Wissenschaftsbezug deutlich stärker in wissenschaftlicher Perspektive legitimieren müssen,<sup>738</sup> als dies für andere Museumsformen der Fall ist. Diese Aussagen zeigen, dass Leitungspersonen die marktorientierte Dimension<sup>739</sup> mit Bezug zu bestimmten Stakeholdern als Wirkung aus dem Umfeld der forschungsorientierten Museen wahrnehmen.

In drei von neun Gesprächen [010; 012; 015] werden Facetten benannt, die dieser Legitimierung dienen: Die wahrgenommene Steigerung der Relevanz der Wissenschaft und deren Erklärung [010] sowie die Kommunikation von Wissen werden als legitimierende Handlung eingeordnet [012] und besonders betont. Dieser Legitimationsdruck bestehe auch in der „Kommunikation mit den Geldgebern“ [010] und hinsichtlich der Leibniz-Gemeinschaft wird explizit der „Schwerpunkt auf Vermittlung“ als wahrgenommene Forderungen benannt [015].

<sup>737</sup> Siehe Herleitung dieser Annahme im Kapitel 2.2.2.2.

<sup>738</sup> Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung der Kontextualisierung in Kapitel 2.2.

<sup>739</sup> Vgl. hierzu die Herleitung auf S. 35.

Eine Herausforderung, die sich durch die politischen Forderungen ergebe, sei die Erwartung der Vergleichbarkeit von Museumsleistungen, wobei deren sehr unterschiedlichen Bedingungen nicht berücksichtigt würden. Es bestünden große Unterschiede zwischen dem Publikum eines Kunst- und eines Naturkundemuseums und dessen Eigenschaften wie auch Bedürfnissen, wodurch unterschiedliche Angebotsstrategien nötig seien. Entsprechend seien die Angebote seitens der Museen über unterschiedliche Sammlungsschwerpunkte hinweg nicht direkt vergleichbar [010]. Die Aussagen in diesen drei Gesprächen zeigen eine Reflexion der politisch-gesellschaftlichen Dimension, wie sie in dieser Arbeit hinterlegt wurde.<sup>740</sup>

Auch die normativ-wertorientierte Dimension<sup>741</sup> zeigt sich in den Reflexionen der Leitungspersonen. Die naturwissenschaftlichen und die geisteswissenschaftlichen Forschungen in den Museen müssen auf teils unterschiedliche Einflüsse reagieren. In einer naturwissenschaftlichen Sammlung wird beispielsweise dem einzelnen Objekt teils deutlich weniger Relevanz zugeschrieben als bei anderen Sammlungsarten der Fall ist, in denen die Authentizität des einzelnen Objektes eine wichtige Rolle spielen kann [010; 012].

In einem Gespräch wird die erhöhte Erwartungshaltung an das Museumsmanagement<sup>742</sup> und die veränderten Anforderungen, unter denen das Museum agiert, eindeutig benannt und es wird reflektiert, dass zunehmend „Management-Fähigkeiten“ in der Museumsleitung gefordert sind [012].

In Bezug auf die Annahme 1 aus dem theoriebasierten Modell: „Das Organisationsumfeld wirkt auf das Verhalten der forschungsorientierten Museen, über die unterschiedlichen institutionellen Dimensionen, die aus Erwartungen und Forderungen in politisch-gesellschaftlicher, normativ-wertorientierter und marktorientierter Perspektive entstehen“ kann somit festgehalten werden, dass die Bedingungen des Organisationsumfeldes reflektiert werden.

---

<sup>740</sup> Vgl. hierzu die Herleitung in Kapitel 2.2.2.3.

<sup>741</sup> Vgl. hierzu die Herleitung in Kapitel 2.2.2.3.

<sup>742</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen ab S. 27; sowie Griffin, D. J. G. 1988; Griffin 1991.

In der Ergebniszusammenfassung ergibt sich damit folgende Übersicht:

<b>Konzept Institutionelle Einflüsse aus:</b>	<b>Literatur<sup>743</sup></b>	<b>Leitungspersonen der forschungsorientierten Museen (Makroebene)</b>	<b>Ergebnis</b> Übereinstimmung, keine Übereinstimmung, zentrale Unterschiede	<b>Aspekte für die Modellpräzisierung</b>
<b>Politisch-gesellschaftlicher Dimension</b>	Koerzive Einflüsse, Logiken aus Staat und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen von Geldgebern</li> <li>• Nachwirkungen des NPM, Quantifizierungstendenzen</li> <li>• Zunehmende Rechtfertigung über Wissenschaft und nutzbarem Wissen</li> </ul>	Quelle der Einflüsse übereinstimmend, Wahrnehmung von unausweichlichem Druck, der bei Konformität zu Legitimation in Bezug auf Finanzierung führt	Dimension in Modellvariante 1 und 2
<b>Normativ-wertorientierter Dimension</b>	Normative Einflüsse, wertorientierte Logiken, abgeleitet aus beruflichen und professionellen Netzwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturwissenschaftliche und geisteswissenschaftliche Anforderungen</li> <li>• Sammlungsspezifische Unterschiede in der Relevanz der Objekte</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend, in der Praxis nur aus wissenschaftlicher Sicht argumentiert	Dimension in Modellvariante 1 und 2
<b>Marktorientierter Dimension</b>	Mimetische Einflüsse, Logiken aus dem Bezug zu Stakeholdern im Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaftlicher Auftrag, gesellschaftliche Erwartungshaltung</li> <li>• Plattform und Ort des Austauschs und des Dialogs</li> </ul>	Inhaltlich übereinstimmend, in der Praxis in Bezug auf die veränderte Selbstpositionierung des Museums reflektiert	Dimension in Modellvariante 1 und 2

*Tabelle 17: Ergebnisübersicht zur Reflexion institutioneller Einflüsse*

Alle drei konzeptualisierten Dimensionen werden in den Gesprächen zumindest in Aspekten widergespiegelt und es werden Konsequenzen für die eigenen Handlungen daraus abgeleitet, auch, wenn diese in den Beschreibungen nicht immer direkt mit bestimmten Aktivitäten oder Strukturänderungen in den Museen verknüpft werden. Insgesamt scheinen sich vor allem das veränderte, aus der politisch-gesellschaftlichen Dimension abgeleitete, Selbstverständnis der Museen und damit die Rolle der Leitungspersonen und deren Aufgaben in der bewussten Reflexion niederzuschlagen. [012]

<sup>743</sup> Vgl. hierzu auch die Konzeptualisierung in Kapitel 2.2.2.3 zu den institutionellen Einflussdimensionen.

### 3.2.4. Modellvariante 2a: Praxisbasierte Überarbeitung auf Basis der Perspektive der Leitungspersonen

Im Sinne der induktiv-realistischen Theoriebildung werden hier die zentralen Wahrnehmungen aus der Praxis im Rahmen des theoriebasierten Modells konzeptualisiert und in das Schema, soweit es passt, übertragen. Dabei zeigt sich, dass in der Praxis einige Konzepte betont werden, die in der literaturbasierten Modellvariante 1 nicht enthalten sind, und umgekehrt einige Konzepte aus der Modellvariante 1 sich in der praxisbasierten Modellvariante 2a in der ursprünglich konzeptualisierten Form nicht mehr wiederfinden. Diese Gegenüberstellung liefert im Sinne des Theoriebildungsprozesses Erkenntnisse durch die „kreativen kognitiven Prozesse“<sup>744</sup> sowie Präzisierung der Konzeptualisierungen durch die Exploration des Kontextes und enthält durch die Gegenüberstellung zugleich auch prüfende Anteile in Bezug auf die Ausgangsannahmen. Die Modellvariante 2a wird auf Basis der Modellvariante 1<sup>745</sup> ausgearbeitet.

Die Perspektive der Leitungspersonen unterstützt die grundsätzliche Unterteilung in die bereits konzeptualisierten Ebenen, auch, wenn diese dort als „gesellschaftlich, individuell, in Abteilungen“ und in Bezug zu unterschiedlichen Stakeholdern benannt werden. Die Konzeptualisierung über die Mikro-Makro-Ebene sowie das Organisationsumfeld werden deshalb in der Präzisierung des Modells beibehalten. Die praxisbasierten Perspektiven der Leitungspersonen führen zu einer präziseren, wenngleich auch umfangreicheren Darstellungen und fassen die Ergebnisse und ihre Interpretation zusammen. Die zentralen Unterschiede zwischen den zwei Modellvarianten bestehen in vier Punkten<sup>746</sup>:

- (1) Das Verständnis der Steuerungsebene auf Makroebene der forschungsorientierten Museen weicht von der theoretischen Fundierung ab. Der KGA als systematische Steuerungsperspektive von Wissensprozessen spiegelt sich in den Praxisreflexionen nicht wieder. Dafür betonen die befragten Leitungspersonen hier die eigene Rolle in der Gestaltung von Strukturen, Prozessen und einem förderlichen Organisationsklima, das als separates Konzept ergänzt wird.
- (2) Die individuellen Vorbedingungen werden sehr deutlich in beeinflussbare und nicht-beinflussbare Anteile separiert. Inhaltlich werden damit einige Aspekte der Intention sowie intrinsische und extrinsische Motivationen angesprochen, dennoch betonen die Leitungspersonen die persönlichen Eigenschaften und auch die persönliche Haltung als so relevanten Faktor auf der Mikroebene, dass diese Teilung in der Modellvariante 2 dargestellt wird.

---

<sup>744</sup> Vgl. auch die Darstellung der Vorgehensweise in Kapitel 1.4.

<sup>745</sup> Vgl. die Darstellung in Kapitel 2.4.2.

<sup>746</sup> Die Randergebnisse zu Team- und Abteilungsebene werden im Modell grob skizziert und der Vollständigkeit halber aufgeführt, stehen aber weiterhin nicht im Fokus der Studie und werden deshalb in Grau dargestellt.

- (3) Der zweite Faktor auf der Mikroebene, das Engagement in Wissensprozessen, wird durch Engagement in Kommunikation und Wissensaustausch beschrieben. Das Verhalten wird dabei in direkter Verbindung mit dem persönlichen Nutzen der einzelnen Mitarbeitenden argumentiert, sodass dieser Aspekt in die Konzeptualisierung aufgenommen wird. Hier wird mit aufgenommen, dass die Motivation der Mitarbeitenden sowohl als Ziel von Steuerungsmaßnahmen als zugleich auch als Wert formuliert wird, der wichtig für die Museumsarbeit sei. Motivation als Wert wird deshalb zwischen dem individuellen Nutzen und den internen Leistungsdimensionen konzeptualisiert.
- (4) In der Perspektive der Leitungspersonen wurde die Erfüllung der wahrgenommenen Erwartungshaltungen mit dem Ziel der Legitimation hervorgehoben, sodass dieses Konzept als übergeordneter Rahmen der Wertschöpfung übernommen wird, das außerdem in Rückkopplung mit den institutionellen Einflüssen aus der Organisationsumwelt steht.

Vier Konzepte sind über gestrichelte Umrandungen gekennzeichnet. Bei diesen Konzeptualisierungen zu „Wissen als Ressource“, „Motivation“ als Wert, „Wissenskommunikation und Wissenstransfer, Kommunikation als kritischer Prozess“ sowie „Wissenschaftskommunikation“ werden die Zusammenhangsvermutungen in den Aussagen der Leitungspersonen nicht eindeutig dargestellt. Die Konzeptualisierungen sind im Modell entsprechend dort verortet, wo sie den Beschreibungen nach am ehesten zugeordnet werden. Im Vergleich der Modellvarianten 1 und 2 fällt auf, dass bestimmte Verbindungen oder Zusammenhänge unklar konzeptualisiert werden und insbesondere die Steuerungsmechanismen sowie die Konkretisierung der Verhaltensweisen auf individueller Ebene im Vergleich verkürzt reflektiert werden. In Bezug auf die Steuerungsmechanismen wird dafür der Aspekt der Leitungskompetenzen und -verantwortung stark ausdifferenziert. In Hinsicht auf die individuellen Verhaltensweisen werden der persönliche Nutzen in Verbindung mit Motivation und konkretem Output konzeptualisiert, wobei eine Abhängigkeit zu den individuellen Vorbedingungen ebenfalls möglich ist. Wissensnutzung und Wissensweitergabe werden in den Gesprächen benannt, fallen jedoch eher wieder aus dem Fokus in den Beschreibungen. Auffällig ist auch, dass Motivation und Wertschätzung die zwei Konzepte sind, die in der praxisbasierten Modellvariante 2 an mehreren Stellen konzeptualisiert werden. Das folgende Modell fasst alle diese Ausdifferenzierungen zusammen, die in der anschließenden Diskussion vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Literatur diskutiert und für das theoriebildende Ziel eingeordnet werden.

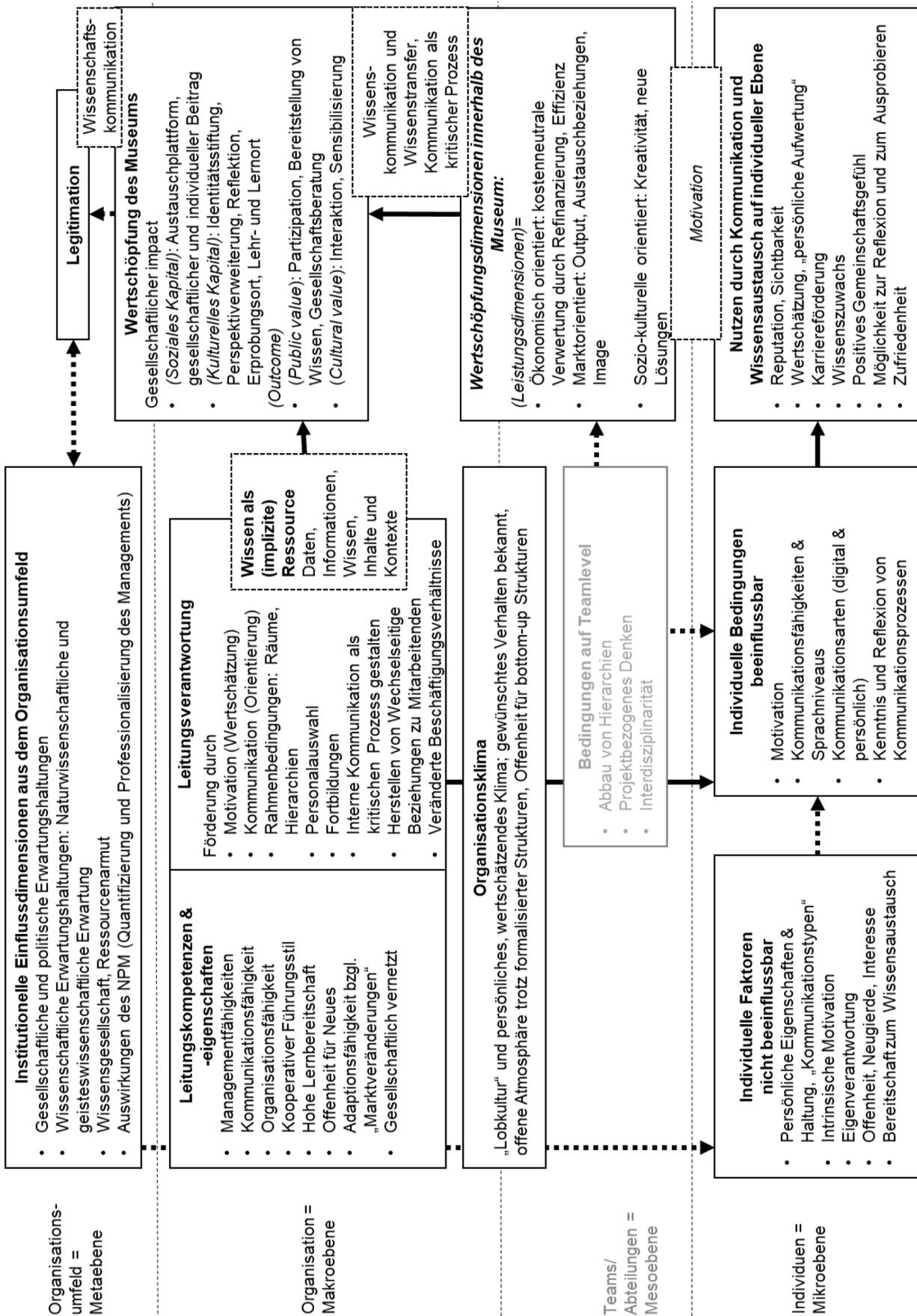


Abbildung 10: Modellvariante 2a nach Studie 1, eigene Darstellung

### 3.2.5. Diskussion der Ergebnisse aus Studie 1

Die folgende Diskussion ordnet die zentralen Befunde aus Studie 1 ein und leitet über zu Studie 2, wobei die ausführliche Diskussion der Befunde gemeinsam mit den Erkenntnissen aus Studie 2 im abschließenden Kapitel 4 vorgenommen wird, sodass der folgende Abschnitt als ein Zwischenfazit dient.

Das Ziel der Studie 1 ist es, das Verständnis aus der Praxis abzubilden und zu explorieren, inwiefern bestimmte Konzepte der Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen in der Handlungspraxis auf Makroebene der forschungsorientierten Museen Anwendung finden. Das folgende Kapitel diskutiert die Befunde in vier Abschnitten: 1. Strategisches Verständnis und Ausgestaltung von Wissensprozessen, 2. Relevante Einflussdimensionen aus dem Organisationsumfeld, 3. Unklare Verankerung auf Mikroebene, 4. Betonung von Motivation als bedingt steuerbarer, aber zentraler Faktor. Diese werden vor dem Hintergrund der übergeordneten Ergebnisse reflektiert.

Die unklare **Verankerung von Wissensprozessen auf Mikroebene** ist ein unerwarteter Befund. Trotz ihrer wissensbasierten Arbeit erscheint das Verständnis des Wissenskommunikationsprozesses, der sich auf die individuelle Ebene (Mikro) bezieht, sowohl weitgehend inhaltlich als auch in seiner hierarchischen Verankerung, uneindeutig. Gleichzeitig werden die persönlichen Eigenschaften von Mitarbeitenden als kritischer Faktor für das Engagement in Wissenskommunikation eingeordnet, womit die Praxiswahrnehmung zumindest in der Mikrofundierung an die Literatur anschließt.<sup>747</sup> In Bezug auf die individuelle Ebene werden persönliche Vorbedingungen genannt, die in der Wahrnehmung der Leitungspersonen als kaum steuerbar erscheinen. Darunter fallen unter anderem Offenheit und persönliche, intrinsische Motivation. Solche Faktoren werden in der Literatur ebenfalls als positiv mit dem Engagement in Wissenskommunikation korreliert.<sup>748</sup>

Damit einhergehend ergibt sich ein weiterer zentraler Befund, der das Konzept der **Motivation** thematisiert. Motivation wird seitens der Praxis konsistent zur Literatur<sup>749</sup> als eine intrinsische, persönliche Eigenschaft eingeordnet, die entweder der Person inhärent ist oder nicht und folglich nur indirekt<sup>750</sup> beziehungsweise für einige Leitungspersonen gar nicht steuerbar erscheint. Zugleich betonen die Leitungspersonen die Motivation von Mitarbeitenden zur Wissensweitergabe als eine wichtige Zielgröße für die Museumsleistungen. Damit einhergehend wird kommunikativer, immaterieller Wertschätzung als separates Konzept eine hohe Relevanz zuge-

<sup>747</sup> Vgl. bspw. Felin und Foss 2005 für einen Überblick, Wang und Noe 2010, S. 116, Foss et al. 2010, S. 457, Foss 2007, S. 30, Ozlati 2015, S. 192

<sup>748</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 120 für einen Überblick.

<sup>749</sup> Vgl. bspw. Osterloh und Frey 2000; Osterloh et al. 2002; Argote et al. 2003b, S. 575.

<sup>750</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu Motivation in Kapitel 2.3.3. sowie die folgenden Operationalisierung von Motivation über *eagerness* in Kapitel 3.3.1.

ordnet, das sich in den Leitungsaufgaben und in den förderlichen Rahmenbedingungen innerhalb des Museums niederschlagen sollte. Hinsichtlich der Steuerung benennen die Leitungspersonen übereinstimmend mit der Literatur das Klima und die Atmosphäre innerhalb des eigenen Museums als einen Faktor, der die Motivation zur Wissenskommunikation fördern oder auch behindern kann. Während in Bezug auf die *ability*- und *opportunity*-fördernden Maßnahmen weniger Abweichungen zur Literatur entstehen, fällt bei der Motivationsförderung auf, dass extrinsisch motivierende Anreizsysteme auf nicht-monetäre Wertschätzungsstrukturen durch eine höhere Reputation und damit verbundene Karrierechancen in der Wissenschaft begrenzt werden. Diese Wertschätzung tritt in der Praxis indirekt auf, sodass die Motivation zur Wissenskommunikation sich in den forschungsorientierten Museen vorrangig auf ungesteuerte intrinsische Motivation stützt. Für den vorliegenden Kontext besteht somit hinsichtlich der Präzisierungen von Motivationsförderung als Wertschätzungsstruktur, gezeigtem Verhalten und den persönlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden fortführender Forschungsbedarf, der in dieser Arbeit in einer zweiten Studie aufgegriffen wird, um so die für Wissenskommunikationsprozesse als wichtig eingestuften Mechanismen der Mikroebene der forschungsorientierten Museen noch präziser konzeptualisieren zu können.

Für das **strategische Verständnis und die Ausgestaltung von Wissensprozessen** zeigt sich, dass ein weiterer zentraler Befund in der weitgehend unklaren Ausgestaltung der Wissensprozesse in der Praxis besteht. Auch in der Literatur zeigt sich zwar kein eindeutiges Definitionsergebnis zum Verständnis von Wissen und Information beziehungsweise den unterschiedlichen Wissensprozessen,<sup>751</sup> für das erfolgreiche Management von internen Wissensprozessen wird in der Wissensmanagementliteratur jedoch herausgestellt, dass die Unterscheidung zwischen Information als Vorstufe von Wissen und Wissen als Produkt von personengebundener Kontextualisierung und damit verbundener Kommunikation relevant ist<sup>752</sup>. Die Ergebnisse in der Hauptkategorie Wissensprozesse zeigen jedoch hohe wahrgenommene Relevanz für die Kommunikationsstrukturen in den forschungsorientierten Museen. Zugleich entsteht keine eindeutige Beschreibung, inwiefern welches Kommunikationsformat der Kommunikation von Wissen beiträgt, wo es zunächst nur um Informationsbereitstellung geht und wo intern „Lernsituationen“ entstehen, die der Wertschöpfung beitragen.

Durch eine präzisere Beschreibung der Konzepte werden die Ressource „Wissen“ und die dazugehörigen Prozesse im Sinne einer strategischen Steuerung nutzbar, sodass die konkrete Konzeptualisierung beider Elemente im Rahmen des jeweiligen forschungsorientierten Museums als zielführendes Element in der Steuerung von Wertschöpfungsprozessen erscheint. Eine Person aus der Praxis betont „[...] Wissen ist ja im jeweiligen Kontext etwas ganz Unter-

---

<sup>751</sup> Vgl. Wang und Noe 2010, S. 117 und die Ausführungen in Kapitel 2.1.2 bis 2.1.5.

<sup>752</sup> Vgl. bspw. Nonaka und Takeuchi 1995 North 2011.

schiedliches“ [013] und spiegelt damit die Wirkungen und Einflüsse aus dem Organisationsumfeld der forschungsorientierten Museen sowie die Relevanz der Kontextualisierung wieder, wie sie in unterschiedlichen Quellen der Organisationsforschung<sup>753</sup> und auch speziell für non-profit und kulturelle Einrichtungen thematisiert werden.<sup>754</sup>

Ein weiterer unerwarteter Befund besteht in der **Einordnung der Einflussdimensionen aus dem Organisationsumfeld**. Die Leitungspersonen auf Makroebene reflektieren das Organisationsumfeld der forschungsorientierten Museen in politisch-gesellschaftlicher, normativ-wertorientierter und marktorientierter Perspektive, ohne diese dabei explizit so zu benennen. Auffallend sind hier die Aussagen zum wahrgenommenen Legitimations- und Rechtfertigungsdruck aus politisch-gesellschaftlicher Dimension, die sich stark über die quantifizierenden Indikatoren (Output) gestalten und dazu führen, dass vor allem quantifizierbare, wissenschaftliche Leistungen auf Leitungsebene ein präsenes Ziel darstellen. In Bezug auf die Kontextualisierung scheinen dementsprechend die normativ-wertorientierten Einflüsse aus dem wissenschaftlichen Organisationsumfeld der forschungsorientierten Museen die dominanteren im Vergleich zu den Einflüssen aus dem kulturellen Organisationsumfeld zu sein. Die wissenschaftlichen Einflüsse interagieren dabei mit den politisch-gesellschaftlichen Dimensionen. Eine solche Interaktion, Konkurrenz und Hierarchie von Einflussdimensionen, wird auch in der Literatur im Rahmen des Verständnisses konkreter institutioneller Logiken diskutiert.<sup>755</sup> Die Identifizierung und Konkretisierung institutioneller Einflussdimensionen, vor allem der normativ-wertorientiert wahrgenommenen Erwartungen, sind eine anreichernde Perspektive, um die Verankerung von Wissensprozessen auf der Mikroebene zu konzeptualisieren. Auch für die Wissensprozesse innerhalb der Organisation wird angenommen, dass sie nicht losgelöst vom Kontext existieren und beeinflusst werden von den Annahmen, die Mitarbeitende darüber treffen, was selbstverständlich ist.<sup>756</sup> Diese ersten Indikationen weisen auf weiteren Forschungsbedarf hin, der in dieser Studie nicht geleistet werden kann. Es erscheint zielführend, die hier skizzierten und in einem ersten Schritt auch angereicherten institutionellen Einflussdimensionen systematisch zu untersuchen und zu institutionellen Logiken zu verdichten. Dieser Forschungsbedarf wird im Kapitel 5 unter Implikationen aufgegriffen.

Neben den beschriebenen Ergebnissen und Präzisierungen, die in den entsprechenden Ergebnistabellen eingefügt sind, sowie den hier unerwarteten Befunden und identifizierten offenen Fragen, bringt die qualitative Vorgehensweise der Studie 1 gewisse Limitationen in der Aussagekraft der Ergebnisse mit sich. Insgesamt kann festgehalten werden, dass es sich um gestützte Erzählungen handelt, da in den Fragen teils bestimmte Maßnahmen oder Konzepte

---

<sup>753</sup> Vgl. Johns 2001, 2006; Rousseau und Fried 2001.

<sup>754</sup> Vgl. bspw. Lawrence und Phillips 2002; Thibodeau und Rüling 2015.

<sup>755</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.3 im Abschnitt zu den institutionellen Einflussdimensionen, vgl. auch Smets et al. 2015b.

<sup>756</sup> Vgl. Lu et al. 2008, S. 365.

schon benannt wurden und somit in der Regel eine Einschätzung oder Aussagen dazu provoziert sind. Es wurde also nicht allgemein nach Steuerungsmechanismen gefragt, sondern bestimmte Beispiele wurden benannt und es bleibt offen, ob und wie aktiv bestimmte Maßnahmen in einer ungestützten Variante genannt worden wären. Zugleich fanden die Gespräche in einer persönlichen Kommunikationssituation statt, die den Vorteil hat, dass besser auf die interviewte Person eingegangen werden kann. Zugleich hat die interviewende Person immer auch Einfluss auf die Gesprächssituation.<sup>757</sup> Die Autorin dieser Arbeit war zum Zeitpunkt der Erhebung auch Vertreterin eines der untersuchten Museen, sodass angenommen werden kann, dass die befragten Personen womöglich nicht immer vollumfänglich oder im Rahmen der sozialen Erwünschtheit geantwortet haben. Die Beteiligungsmotivation kann außerdem zum Teil über die persönliche, berufliche Beziehung als indirekter Zwang entstanden sein,<sup>758</sup> zugleich erhöhte der persönliche Bezug aber auch die Bereitschaft einiger Personen, sich selbst im Rahmen dieser Untersuchung in der Funktion als Leitungsperson zum Thema der Forschung zu machen, wobei erwähnt werden muss, dass die Methoden der Managementforschung für die angesprochenen Personen häufig zumindest ungewohnt, wenn nicht sogar fremd waren. In der Einordnung der Ergebnisse im Vergleich zu den operativen Interviews, die im Rahmen dieser Arbeit nur informierend hinzugezogen worden sind, haben sich teilweise sehr unterschiedliche Wahrnehmungen innerhalb eines Museums gezeigt, sodass auch hier zusätzliche Auswertungen systematischer Ergebnisgegenüberstellungen an anderer Stelle ergänzt werden sollten.

Darüber hinaus ist auch die Auswertung qualitativer Daten trotz aller Systematik immer einer gewissen subjektiven Interpretation unterlegen. Die Auswertung zu theoriegenerierenden Zwecken<sup>759</sup> führt über eine abstrahierende Zusammenfassung zu Konzepten. Wird diese, wie in dieser Arbeit, aus nur einer Perspektive durchgeführt, unterliegen die abstrahierten Ergebnisse voraussichtlich einer stärkeren subjektiven Verzerrung, als wenn die Interpretationen durch mehrere Personen innerhalb eines Forschungsteams ausgehandelt werden.<sup>760</sup> In der Auswertung und Ergebnisdarstellung zeigt sich zum Beispiel, dass die Kategorien in der Codierung trennscharf erarbeitet und durch zwei Personen unabhängig getestet wurden. In der Darstellung der Konzepte zeigen sich dann aber Überschneidungen, wie etwa zwischen den AMO-Mechanismen oder auch den Wertdimensionen, wie sie aber auch schon in der theoretischen Fundierung auftreten.<sup>761</sup> Teils sind in einzelnen Aussagen Aspekte mehrerer Konzepte enthalten, sodass eine Entscheidung getroffen werden musste, zu welchem Konzept eine Aussage vorrangig zugeordnet wird oder ob die Aussage an zwei Stellen in der Ergebnisdarstellung relevant ist, weil sie einen bestimmten Zusammenhang darstellt. Diese Problematik wird

---

<sup>757</sup> Vgl. bspw. Bogner et al. 2014, S. 48.

<sup>758</sup> Vgl. bspw. Bogner et al. 2014, S. 88–89.

<sup>759</sup> Vgl. Bogner et al. 2014, S. 75–76.

<sup>760</sup> Vgl. Dean et al. 2018.

<sup>761</sup> Vgl. dazu die Ausführung in Kapitel 2.

zum Teil dadurch relativiert, dass die Auswertung zu theoriegenerierenden Zwecken Deutungswissen, Zusammenhänge und damit ein Gesamtbild darstellen will und nicht ausschließlich auf inhaltlich abgegrenzte, faktische Konzepte abzielt.<sup>762</sup> Zu Beginn des Kapitels 3 wurde bereits auf den Mixed-Methods-Ansatz hingewiesen, der den grundsätzlichen Limitationen rein qualitativer Studien entgegenwirkt. Die Auswertungen der Studie 1 liefern Ergebnisse, die nur aus der Perspektive der Leitungspersonen die Steuerung von Wissensprozessen konzeptualisieren.

Die bisherige Konzeptualisierung klärt noch nicht, ob und wie sich die Wertdimensionen auch auf individueller Ebene verankern. Vor dem Hintergrund, dass die Motivation der Mitarbeitenden sowie deren Eigenschaften allerdings ein zentraler Faktor ist, der die individuellen Leistungen fördert, erscheint es zielführend, auch individuelle Wertdimensionen im Kontext zu konzeptualisieren, weil diese wichtigen Indikatoren für Auswahl und Gestaltung von motivationsfördernden Steuerungsmechanismen im Sinne des KGA sein können.

Mit diesem Aufbau liefert die qualitative, kontextualisierte Studie 1 vertiefende Erkenntnisse zu den Mechanismen der Wertschöpfung durch Wissenskommunikation für die spezifische Organisationsform der forschungsorientierten Museen und trägt damit zur Präzisierung theoretischer Modelle bei. Obwohl die Erkenntnisse vollumfänglich nur für diese Form der Organisation gelten können, so lässt die Auswahl des Untersuchungskontextes auch generalisierbare Rückschlüsse für andere wissenschaftliche und kulturelle Non-Profit-Organisationen zu. Darüber hinaus liefert Studie 1 einen Beitrag zu drei unterschiedlichen Forschungslücken: Erstens zur strategischen Steuerung als Leitungsaufgabe, zweitens als grundsätzlicher Beitrag zur Mikrofundierung von Wissensprozessen und drittens zur Konzeptualisierung von Steuerungsmechanismen in den Wissensprozessen forschungsorientierter Museen. Der erste und der zweite Beitrag sind übergeordnet und werden im abschließenden Kapitel weiter ausgeführt und diskutiert. Der dritte Beitrag zur Konzeptualisierung und Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen in forschungsorientierten Museen wirft einen Punkt auf der Mikroebene auf, der zum besseren Verständnis der Mikro-Makro-Verhältnisse dieser Organisationsform beiträgt. Es werden hier Steuerungsmechanismen konzeptualisiert, die in die HRM-Praktiken<sup>763</sup> eingeordnet werden können und für die Forschungsbedarf festgestellt wurde: „[...] future research would benefit from studies that seek [...] to explore the role of knowledge management and [human resource development] in implementation processes and examine the perceptions and reactions of employees toward HRM configurations.“<sup>764</sup> Die Erkenntnisse aus der Praxis unterstützen die Relevanz von personenorientierten Steuerungsmechanismen, wobei die Be-

---

<sup>762</sup> Vgl. Bogner et al. 2014, S. 77.

<sup>763</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012; Chuang et al. 2016.

<sup>764</sup> Baluch und Ridder 2020, S. 21.

---

schreibungen dieser Mechanismen eher abstrakt sind. Zudem werden die persönlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden betont, die auch zentral für die persönliche Intention zur Wissenskommunikation entscheidend seien und damit die Vorgänge auf der Mikroebene prägten. Diese Praxiskonzeptualisierung wird in der folgenden Studie 2 aufgegriffen, wodurch im Sinne des Mixed-Methods-Designs eine Ergänzung und methodische Validierung der Ergebnisse aus Studie 1 erfolgt<sup>765</sup> und die Theoriebildung unterstützt wird.<sup>766</sup>

---

<sup>765</sup> Vgl. Möhring und Schlütz 2013, S. 166.

<sup>766</sup> Vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 844.

### 3.3. Studie 2: Quantitative Untersuchung auf der Mikroebene

Wie der erste empirische Teil in Studie 1 dient die folgende quantitative Untersuchung der Studie 2 dem bereits angesprochenen „kreativen kognitiven Prozess“<sup>767</sup>, mit dessen Ergebnissen die Theoriebildung und die Präzisierung der Modellvarianten unterstützt werden kann. Die Befragung von Museumsangestellten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen zielt darauf ab, die Wahrnehmung und Bewertung von Steuerungsmechanismen zu erfassen und festzustellen, inwiefern die Intention durch die Steuerungsmechanismen so gefördert werden kann, dass das Ausmaß der Wissenskommunikation steigt. Ziel dieser Untersuchung ist die Präzisierung auf Mikroebene und durch die erfragte Bewertung von Steuerungsmechanismen auch die Schärfung der konzeptuellen Verbindung beider Ebenen. Entsprechend der Konzeption nach Coleman führt diese Steigerung auf Mikroebene dann auch zu mehr Wertschöpfung auf Makroebene, sodass in dieser Studie 2 die Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen und das wissenskommunizierende Verhalten im Fokus stehen. Damit gleicht die Erhebung ab, inwiefern die Maßnahmen, die in Modellvariante 2a als Konzepte aus der Theorie und den Beobachtungen auf der Makroebene in Studie 1 entstanden sind, auch auf der Mikroebene auftauchen und getragen werden. Damit reichert dieser Teil der Arbeit die Ideen, die aus der Literaturlarbeit und der qualitativen Studie entstanden sind, an und trägt so zum Forschungsziel dieser Arbeit, der kontextualisierten Theorieanreicherung, bei.

#### 3.3.1. Einleitung

Für die Studie 2 wurde eine standardisierte Onlinebefragung erstellt. Die Onlinebefragung wurde so konzipiert, dass auf der Mikroebene der Museen die individuell wahrgenommenen Bedingungen und Verhaltensweisen erfasst wurden. Es wurde abgefragt, inwiefern Angestellte sich motiviert und befähigt fühlen, Wissen in den Museen zu teilen und zu nutzen und wie sie die Strukturen in den Museen dazu einschätzen. Studie 2 stützt sich damit auf die Konzepte, die in Kapitel 2 aus der *Theory of planned behaviour* (TPB) und dem AMO-Ansatz abgeleitet wurden. Im deutschen Museumskontext wurde noch keine systematische Erfassung zur Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen der Wissenskommunikation durchgeführt. Dementsprechend besteht zunächst noch eine große Anzahl von Konstrukten, die aus den Studien in anderen Kontexten und Studie 1 in die Konzeptualisierung der hier entwickelten Modellvarianten eingebracht wurden. Studie 2 übernimmt nun einen reduzierenden Schritt in der kontextualisierten Theoriebildung.

---

<sup>767</sup>Siehe die Einordnung in diese Systematik in Kapitel 1.4; ausführlich wird das Modell bei Hunt 2015, 2013.

Studie 2 erfasst zum einen das (wahrgenommene) Vorhandensein sowie das Ausmaß der Befürwortung von Steuerungsmechanismen der intraorganisationalen Wissenskommunikation sowie die Persönlichkeitsmerkmale der Befragten. Baluch und Ridder (2020) stellen fest, dass zukünftige Untersuchungen davon profitieren würden, die Rolle von Wissensmanagement in Personalentwicklungsprozessen zu explorieren sowie zu untersuchen, welche Wahrnehmungen und Reaktionen Mitarbeitende hinsichtlich HRM-Maßnahmen haben.<sup>768</sup> Dies wird in der folgenden Studie durch Items, die nach Einschätzungen zu Steuerungsmaßnahmen fragen, aufgegriffen.

Ziel dieser Studie 2 war es, dass mögliche Zusammenhänge und Beeinflussungen der Modellkomponenten untereinander sichtbar gemacht werden. Im Gegensatz zu anderen Studien<sup>769</sup> betrachtet die vorliegende Arbeit nicht die Faktoren, die die Intention selbst beeinflussen. Stattdessen wird unter Rückbezug auf die bisherigen Studien untersucht, welche Faktoren zwischen den Organisationsebenen die Intention, sich in Wissenskommunikation einzubringen, positiv verstärken können, um so die bisherigen theoretischen Erkenntnisse anreichern zu können. Insofern exploriert diese Studie Zusammenhangsvermutungen. Auf diese Weise wird ermöglicht, dass über die Beziehungen zwischen Steuerungsmechanismen und Wertschöpfung in forschungsorientierten Museen präzisere Einschätzungen und Aussagen über Potenziale getroffen werden können.

### 3.3.2. Literaturgestützte Operationalisierung der zentralen Konstrukte

Für die Vorbereitung des Fragebogens wurden die Konzepte, die in den Modellvarianten 1 und 2a als Komponenten zusammengefasst wurden, vor dem bereits dargestellten theoretischen Hintergrund in Kapitel 2 konzeptualisiert und so als Konstrukte beschrieben, die im Folgenden für die Messung operationalisiert werden.<sup>770</sup>

Die **zu erklärende Modellkomponente** in dieser Studie ist das individuell gezeigte Engagement in der Wissenskommunikation. In dieser Studie wird Wissenskommunikation als ein prozesshaftes Verhalten verstanden, das sowohl die Wissensweitergabe als auch die Wissensaufnahme beinhaltet und damit eine Interaktion zwischen zwei Personen widerspiegelt.<sup>771</sup> Entsprechend wurden diese zwei relevantesten Verhaltensweisen der Wissenskommunikation in der vorliegenden Studie betrachtet: die Weitergabe von Wissen zum einen und die Aufnahme zur Nutzung von Wissen zum anderen.<sup>772</sup> Beide Verhaltensweisen sind auf der individuellen

<sup>768</sup> Vgl. Baluch und Ridder 2020, S. 21.

<sup>769</sup> Vgl. bspw. Bock et al. 2005; de Vries, Reinout E. et al. 2006; van den Hooff, Bart et al. 2012.

<sup>770</sup> Vgl. Bortz 1999, S. 10.

<sup>771</sup> Vgl. van den Hooff, Bart und de Ridder, Jan A. 2004. Sowie die Ausführungen in Kapitel 2.4.3.

<sup>772</sup> Vgl. auch hierzu *knowledge donating* und *knowledge collecting* bei de Vries, Reinout E. et al. 2006, S. 114.

Ebene zu verorten.<sup>773</sup> In Kapitel 2.3.2 zum Verständnis der Wissenskommunikation wurde bereits definiert, dass Wissenskommunikation die Weitergabe von Wissen und die Aufnahme und Rekonstruktion der Inhalte zur eigenen Nutzung umfasst.<sup>774</sup> Entsprechend des modernen Verständnisses von interaktiven Kommunikationsprozessen auf beiden Seiten, die in Kapitel 2.4.3 (Wissen als Inhalt von Kommunikation) bereits detailliert erläutert wurden, werden beide Verhaltensweisen in der empirischen Untersuchung erfasst, um die Prozesse der Wertschöpfung durch Wissenskommunikation präzise konzeptualisieren zu können. Für das wissens-kommunizierende Verhalten werden die Definitionen von Wissensweitergabe und Wissensnutzung entsprechend des Verständnisses von Van den Hooff und De Ridder (2004) hinterlegt: „knowledge donating [Wissensweitergabe], communicating one’s personal intellectual capital to others; and (b) knowledge collecting [Wissensnutzung], consulting others to get them to share their intellectual capital“.<sup>775</sup>

Für beide Verhaltensweisen der Wissenskommunikation gibt es bereits etablierte Skalen, die das Ausmaß der Verhaltensweise erfassen. Diese beruhen auf der Grundannahme, dass ein hohes Maß an Engagement in der Wissenskommunikation der einzelnen Person in Summe eine positive Auswirkung auf den organisationalen Wissenstransfer hat.<sup>776</sup>

Nach der Operationalisierung der beiden zentralen Faktoren, Intention und individuelles Ausmaß an Engagement in der Wissenskommunikation, wird die folgende grundlegende Annahme für die weitere Konzeptualisierung der Studie hinterlegt:

**Je stärker die Intention einer Person ausgeprägt ist, Wissen zu kommunizieren, desto intensiver zeigt sie Verhaltensweisen, die der Wissensweitergabe und Wissensnutzung entsprechen.**

Für das vorliegende Forschungsinteresse der Studie 2, nämlich wie das Verhältnis zwischen Intention und gezeigten Verhaltensweisen im Sinne der organisationalen Wertschöpfung beeinflusst werden kann, werden zusätzlich die Faktoren aus dem AMO-Bezugsrahmen in Form von Steuerungsmechanismen operationalisiert.

---

<sup>773</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 388.

<sup>774</sup> Vgl. Reinhardt 2004 und die Ausführung in Kapitel 2.4.3.

<sup>775</sup> van den Hooff und de Ridder 2004, S. 118. Gleiches Verständnis wird auch verwendet bei de Vries et al. 2006, S. 116.

<sup>776</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen der Verbindungen zwischen Mikro- und Makroebene und deren Relevanz für die Wertschöpfung in Kapitel 2.1.

### 3.3.2.1. *Intention als einflussnehmende Modellkomponente*

In Studie 1 wurde „das persönliche Interesse“ an Kommunikation als eine zentrale Voraussetzung benannt. Dieser empirische Befund deckt sich mit der theoretischen Fundierung über die TPB<sup>777</sup>, die die Intention einer Person als ein zentrales Konstrukt formuliert, das Einfluss auf die tatsächlich gezeigten Verhaltensweisen nimmt. Diese Modellkomponente wird in der Formulierung des theoretischen Ansatzes von Ajzen (1991) wie folgt konkretisiert: „Intentions are assumed to capture the motivational factors that influence a behavior; they are indications of how hard people are willing to try, of how much of an effort they are planning to exert, in order to perform the behavior.“<sup>778</sup> Um Intention in einer standardisierten empirischen Befragung erfassen zu können, wurde ein Ansatz gefunden, mit dem die „*motivational factors*“ und „*how hard people are willing to try*“ operationalisiert werden können.<sup>779</sup>

Die Operationalisierung folgt der Untersuchung von de Vries et al. (2006). Hier wird Intention geprägt durch „knowledge sharing attitudes“, die als *eagerness* (etwa zu übersetzen mit Eifer, innerer Drang) und der auch bei Ajzen (1991) angesprochenen *willingness* (etwa zu übersetzen mit Bereitschaft) benannt werden.<sup>780</sup>

Diese Operationalisierung bildet die in der TPB formulierten *motivational factors* in zwei Dimensionen ab: Sie umfasst die Anteile, die kaum beziehungsweise nur indirekt durch Steuerung verstärkt werden können (intrinsische Motivation), und Anteile, die stärker durch Steuerung erhöht werden können (extrinsische Motivation).<sup>781</sup> Den Ausführungen von de Vries et al. (2006) folgend, werden *willingness* und *eagerness* als zentrale Komponenten der Intention einer Person betrachtet.<sup>782</sup> Dabei wird folgende Definition hinterlegt:

„Willingness is defined as the extent to which an individual is prepared to grant other group members access to his or her individual intellectual capital.“<sup>783</sup>

Die Definition umfasst zwei relevante Aspekte der „Bereitschaft“ für die Modellvariante 2b an: Zum einen knüpft es die Bereitschaft im Sinne des Wollens an, als eine „positive attitude“<sup>784</sup>. Die *willingness* von Angestellten, etwas zu tun, wird in der Literatur als eine beeinflussbare Komponente beschrieben. *Willingness* bezieht sich jedoch auf die Interaktion in einer Gruppe und den Wissensaustausch zwischen Personen. Damit geht die Erwartung einher, dass auch andere ihr Wissen einbringen, also ein wechselseitiger Prozess entsteht, was in der Literatur als die „norm of reciprocity“ beschrieben wird.<sup>785</sup> So können etwa interne Anreizsysteme dazu

<sup>777</sup> *Theory of planned behaviour*, vgl. Kapitel 2.3.1.

<sup>778</sup> Ajzen 1991, S. 181.

<sup>779</sup> Vgl. zur Operationalisierung bspw. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 43.

<sup>780</sup> Vgl. de Vries et al. 2006, S. 116. Auch verwendet von Watson und Hewett 2006 und argumentiert bei Hislop 2003.

<sup>781</sup> Vgl. Ajzen 1991, S. 181.

<sup>782</sup> Da es kaum ausführliche Diskussionen dieser Konzepte in der deutschsprachigen Literatur gibt, werden hier zur fachlichen Präzisierung die originalen englischen Bezeichnungen beibehalten.

<sup>783</sup> de Vries et al. 2006, S. 117.

<sup>784</sup> de Vries et al. 2006, S. 117.

<sup>785</sup> Vgl. bspw. Collins und Smith 2006.

führen, dass einzelne Angestellte sich stärker organisationsspezifisch benötigte Fähigkeiten aneignen oder wertvolle Informationen weitergeben.<sup>786</sup> Weiterhin wurde in diese Operationalisierung aufgenommen, dass die Intention abhängig von den Wissenseigenschaften sein kann. Bock et al. (2005) messen in ihrer Studie die „intention to share explicit knowledge“ sowie die „intention to share implicit knowledge“.<sup>787</sup> *Eagerness* als zweite Komponente wird wie folgt definiert:

„Eagerness [...] is defined as the extent to which an individual has a strong internal drive to communicate his or her individual intellectual capital to other group members. [...] An actor who is eager to share knowledge will spout his or her knowledge, invited or uninvited. [...] People are eager to let others know what they know because they themselves consider it valuable and expect their individual knowledge to be appreciated by others.“<sup>788</sup>

*Eagerness* bezieht sich auf innere Motive und wird damit durch Aspekte der intrinsischen Motivation beschrieben, die in anderen Studien<sup>789</sup> als zentrales Element für gezeigte Verhaltensweisen benannt wird. Die Perspektive der intrinsischen Motivation wurde deshalb in dieser Studie zur Perspektive der *eagerness* ergänzt. Da sowohl *eagerness* als auch *willingness* beide nicht direkt messbar sind, wurde Intention in der Studie als latentes Konstrukt behandelt.

### 3.3.2.2. Steuerungsmechanismen als vermittelnde Konstrukte

Für die vorliegende Studie ist zu prüfen, welchen Steuerungsmechanismen als vermittelnde, das heißt verstärkende oder abschwächende, Faktoren im Zusammenhang zwischen Intention und dem Engagement in der Wissenskommunikation im Kontext der forschungsorientierten Museen wirken und damit die Wertschöpfung des Museums beeinflussen. Die Steuerungsmechanismen wurden in Kapitel 2.5.3 ausführlich konzeptualisiert und werden im Folgenden für die quantitative Befragung ergänzend noch operationalisiert.

Steuerungsmechanismen stellen die Verbindung zwischen der Makro- und der Mikroebene her. Die auf der Organisationsebene (Makroebene) eingesetzten Steuerungsmechanismen wirken auf die einzelne Person in der Organisation auf der Mikroebene, wie es im Coleman'schen Modell durch den Pfeil 1 dargestellt wird.<sup>790</sup> Diese Einflussnahme der Makroebene auf die Mikroebene wird für das vorliegende Forschungsinteresse vor dem Hintergrund des bereits erläuterten Ansatzes der Steuerung aus dem KGA operationalisiert:

<sup>786</sup> Vgl. Collins und Smith 2006, S. 547–548 sowie de Vries et al. 2006, S. 117 mit Verweis u.a. auf Adler und Kwon 2002; Nahapiet und Ghoshal 1998.

<sup>787</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S. 109.

<sup>788</sup> de Vries et al. 2006, S. 117.

<sup>789</sup> Vgl. bspw. Minbaeva et al. 2012.

<sup>790</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.1.

„Knowledge Governance‘ [means] i.e. choosing organizational structures and mechanisms that can influence the process of using, sharing, integrating, and creating knowledge in preferred directions and towards preferred level [...].“<sup>791</sup>

Dieser Ansatz aus dem KGA wird hier mit den Erkenntnissen aus der TPB zur Operationalisierung von möglichen Steuerungsmechanismen integriert. Diese Erkenntnisse besagen, dass die individuelle Intention immer durch die Wahrnehmung der einzelnen Person beeinflusst ist. Insofern reicht es nicht, dass bestimmte Maßnahmen zur Förderung von Wissenskommunikation eingesetzt werden, sondern es wichtig ist, wie diese Maßnahmen durch die individuellen Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Ausschlaggebend für die Bewertung solcher Mechanismen sind jedoch nicht die dahinterliegenden Absichten des Managements, sondern was Mitarbeitende davon wahrnehmen.<sup>792</sup> Ziel dieser Studie 2 ist es zu prüfen, welche Steuerungsmechanismen von den Museumsmitarbeitenden wie wahrgenommen werden und damit förderlich oder auch hinderlich auf das Engagement von Wissenskommunikation wirken.

Folglich kann für die Einbindung von Steuerungsmechanismen in das Verhältnis zwischen Intention und gezeigten Verhaltensweisen der Wissenskommunikation folgende übergeordnete These angenommen werden:

**Die positive Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen verstärkt die Intention einer Person, sodass sie in stärkerem Ausmaß die Verhaltensweisen der Wissenskommunikation in Form von Wissensweitergabe und Wissensnutzung anwendet.**

Diese grundlegende Annahme geht davon aus, dass Steuerungsmechanismen den Zusammenhang zwischen Intention und gezeigten Verhaltensweisen verändert und indirekt beeinflusst, das heißt mediiert.<sup>793</sup> Der Ansatz aus dem KGA bezieht sich auf Strukturen, die seitens der Organisation bereitgestellt werden. In der Operationalisierung der Intention wiederum wurden über *eagerness* intrinsische Motive, über *willingness* extrinsische Motive sowie die notwendigen Fähigkeiten thematisiert, die nötig sind, damit eine Person bereit ist sich auf eine bestimmte Weise zu verhalten.<sup>794</sup> Der AMO-Bezugsrahmen nimmt genau diese Aspekte auf, indem er beschreibt, wie Fähigkeiten (*ability*), Motivation und Gelegenheiten beziehungsweise Anlässe (*opportunities*) als Faktoren strukturiert<sup>795</sup> werden können und auf die individuelle Situation wirken. Im Folgenden werden Steuerungsmechanismen dabei in drei Kategorien entsprechend des AMO-Bezugsrahmens operationalisiert.

<sup>791</sup> Foss et al. 2010, S. 456.

<sup>792</sup> Vgl. Cabrera et al. 2006, S. 252–253.

<sup>793</sup> Vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 645, damit weicht die Studie von der ursprünglichen Konzeptualisierung in der TPB ab, vgl. Ajzen 1991. Die Nutzung von Mediatoren in Bezug auf das Engagement in Wissensprozessen findet sich bspw. auch bei Levin und Cross 2004; Minbaeva et al. 2012; Huang et al. 2013; de Vries, Reinout E. et al. 2006.

<sup>794</sup> Vgl. Abschnitt zur Intention ab S. 170.

<sup>795</sup> Wie in Kapitel 2.5.2 ab S. 70 ausführlich erläutert.

Das Konzept der **ability** einer Person bezieht sich bei Andrews (1988) auf die Fähigkeit, Informationen weiterzuverarbeiten. In dieser Studie wird außerdem auf die Kapazitäten verwiesen, die es braucht, um an Prozessen der Wissenskommunikation teilzunehmen.<sup>796</sup> Ajzen (1991) benennt ebenfalls in der TPB des Weiteren Fähigkeiten (*abilities*) als relevant für gezeigte Verhaltensweisen: „[...] people's behavior is strongly influenced by their confidence in their ability to perform it.“<sup>797</sup> In Bezug auf die Wissenskommunikation stellen Collins und Smith (2006) die Bedeutung in Zusammenhang mit der organisationalen Wertschöpfung heraus. Wichtig sei demnach „[...] the development of employee-based capabilities – such as the ability to combine and exchange information to create new knowledge – that in turn create competitive advantage.“<sup>798</sup>

Personen können Fähigkeiten bereits mitbringen oder die entsprechenden Fähigkeiten werden durch Training von extern angeeignet. Fähigkeiten in der Wissenskommunikation sind außerdem mit Erfahrungen verbunden, mit denen neue Informationen verknüpft werden können.<sup>799</sup> Die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz, Wissen weiterzugeben beziehungsweise aufzunehmen und zu verarbeiten, ist ebenfalls relevant und kann durch bestimmte Maßnahmen beeinflusst werden.<sup>800</sup>

In Hinsicht auf *ability*-fördernde Maßnahmen wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass

***ability*-fördernde Steuerungsmechanismen einen positiv verstärkenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der individuellen Intention und den Verhaltensweisen der Wissenskommunikation in Form von Wissensweitergabe und –nutzung haben.**

Die *ability*-fördernden Maßnahmen werden entsprechend über Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen<sup>801</sup>, etwa zur Orientierung in und Befähigung zur Nutzung von Systemen der Wissenskommunikation in einer Organisation<sup>802</sup> operationalisiert.<sup>803</sup>

**Motivationsfördernde Maßnahmen** können ebenfalls das Verhältnis zwischen Intention und Wissensweitergabe und -nutzung verändern.

Um den Zusammenhang beeinflussen zu können, werden unterschiedliche Mechanismen benannt. Die vorliegende Arbeit folgt der Operationalisierung von Collins und Smith (2006) sowie

<sup>796</sup> Vgl. Andrews 1988, S. 219–220.

<sup>797</sup> Ajzen 1991, S. 184.

<sup>798</sup> Collins und Smith 2006, S. 546.

<sup>799</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 575.

<sup>800</sup> Vgl. Ajzen 1991, S. 183.

<sup>801</sup> Vgl. Collins und Smith 2006.

<sup>802</sup> Vgl. Cabrera et al. 2006, S. 252–253.

<sup>803</sup> In Studien zur *ability* von Mitarbeitenden werden häufig auch Items eingesetzt, die das bereits vorhandene Ausmaß von Fähigkeiten erfassen. Diese sind in der vorliegenden Arbeit nicht aufgeführt, da es hier vorrangig um die mögliche Beeinflussung durch Managementmaßnahmen und deren Wahrnehmung durch Mitarbeitende geht.

Husted et al. (2012), die *transaction-based* und *commitment-based HR practices* als relevante Steuerungsmechanismen für die Förderung von Wissenskommunikation benennen<sup>804</sup>: „In this regard, two HR practice alternatives have emerged in the literature: transaction-based HR practices, which emphasize individual short-term exchange relationships, and commitment-based HR practices, which focus on mutual, long-term exchange relationships.“<sup>805</sup> Unterschieden werden sie dadurch, dass commitment-basierte Mechanismen als „[...] a way to encourage and stimulate knowledge-sharing“ und transaktionsbasierte Mechanismen als „[...] a more tangible and explicit incentive to influence knowledge-sharing“<sup>806</sup> definiert werden. Bei Gooderham et al. (2012) werden die direkten, tangiblen Anreize als „market-based mechanisms“ beschrieben, die sich durch den Austausch von Produkten und Services<sup>807</sup> auszeichnen. Diese Operationalisierung greift die intrinsischen und extrinsischen Motive auf, die in Zusammenhang mit der Motivation einer Person beschrieben werden, wobei die intrinsischen Motive nur indirekt über bestärkende Strukturen angesprochen werden können.<sup>808</sup>

Die intrinsischen Elemente sind darüber anzusprechen, dass ein förderliches Klima für die Wissenskommunikation untereinander entsteht. Dazu gehört, dass Steuerungsmechanismen auf der Idee der Gegenseitigkeit und des Dazugehörens aufbauen und so Individuen motivieren, sich freiwillig einzubringen.<sup>809</sup> Dies wird in der Literatur teils als „subjektive Norm“<sup>810</sup> bezeichnet. Die subjektiven Annahmen von Personen bilden die subjektive Norm, die wiederum dazu führt, dass Personen den Annahmen über gewünschtes Verhalten entsprechen wollen. Es entsteht eine höhere Motivation eine bestimmte Verhaltensweise zu zeigen, wenn angenommen wird, dass das Verhalten von anderen Personen Wertschätzung erfährt: „In the context of specific behaviours at work, such as knowledge sharing, it is to be expected that similar effects take place, that is, that a person will be more inclined to exchange knowledge with others to the extent that approval from peers and supervisors is expected.“<sup>811</sup>

Eine Verstärkung in Zusammenhang zwischen Intention und gezeigten Verhaltensweisen kann durch Ansprache extrinsischer Motive entstehen. In der Literatur wird häufig gesagt, dass es vor allem die auf intrinsische Motive ausgerichteten Steuerungsmechanismen sind, die Wissenskommunikation begünstigen und transaktionsbasierte Mechanismen das Verhalten in der Wissenskommunikation sogar negativ beeinflussen können.<sup>812</sup> Husted et al. (2012) stellen jedoch fest, dass die wertschätzende Organisationskultur allein nicht mehr ausreicht und verän-

---

<sup>804</sup> Vgl. Husted et al. 2012; Collins und Smith 2006.

<sup>805</sup> Collins und Smith 2006, S. 544.

<sup>806</sup> Husted et al. 2012, S. 759.

<sup>807</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 127.

<sup>808</sup> Vgl. auch Kapitel 2.2.3.

<sup>809</sup> Vgl. Husted et al. 2012, S. 759.

<sup>810</sup> Vgl. Ajzen 1991, S. 188.

<sup>811</sup> Cabrera et al. 2006, S. 252.

<sup>812</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 131.

derte Bedingungen, wie etwa kurzfristigere Verträge bei gleichzeitigem Aufwand, um den eigenen Wissensbestand aufzubauen, zu einem eher ökonomisch-motivierten Verhalten führt: „When seen from the perspective of a self-interest-based cost-benefit analysis, individuals tend to be more willing to share knowledge when they are economically rewarded for doing so.“<sup>813</sup>

Vor diesem Hintergrund wurde die Operationalisierung der motivationsfördernden Mechanismen in commitment-basierten und transaktionsbasierten Mechanismen übernommen. Beide Varianten werden als potenziell förderlich für die Wissenskommunikation hinterlegt. Daher wird folgendes angenommen:

**Motivationsfördernde Steuerungsmechanismen in Form von commitment-basierten und transaktionsbasierten Mechanismen haben einen positiv verstärkenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der individuellen Intention und den Verhaltensweisen der Wissenskommunikation in Form von Wissensweitergabe und -nutzung.**

Neben der Motivation und der Fähigkeit zur Wissenskommunikation sind „Anlässe“ oder „Gelegenheiten“ dies zu tun, wichtige Faktoren für die Wissenskommunikation. Dies wird im AMO-Bezugsrahmen als *opportunities* bezeichnet. Das Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen, im Sinne der *opportunities*, ist zentral für effizientes Wissensmanagement. Personen brauchen *opportunities*, in denen sie Wissen kommunizieren können. Die gewählten Organisationsstrukturen sind dabei ein rahmengebender Faktor, der entscheidend dafür ist, wie einzelne Personen in eine kommunikative Beziehung zueinander treten können.<sup>814</sup>

**Opportunities** werden als zentrale Förderung für die Wissensweitergabe und -nutzung beschrieben: „The potential for new ideas arising from the stock of knowledge in any firm is practically limitless – particularly if the people in the firm are given opportunities to think, to learn, and to talk with one another.“<sup>815</sup>

*Opportunities* als Faktor werden als besonders durch die Organisationsleitung beeinflussbar beschrieben, wobei *opportunities* durch einen kollaborativen Kontext entstehen. Ein ausgeprägter kollaborativer Kontext, ermöglicht durch die Organisationskultur und -strukturen, führt zu ausgeprägtem Wissenstransfer.<sup>816</sup> Zudem erhöht das Vorhandensein der richtigen Umstände und Ressourcen die Wahrscheinlichkeit, dass das zielführende Verhalten auftritt. „The resources and opportunities available to a person must to some extent dictate the likelihood of achievement.“<sup>817</sup> Die Gelegenheiten, die der AMO-Bezugsrahmen definiert, werden hier als

---

<sup>813</sup> Husted et al. 2012, S. 760.

<sup>814</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 575.

<sup>815</sup> Davenport und Prusak 1998, S. 17.

<sup>816</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 125.

<sup>817</sup> Ajzen 1991, S. 183.

kollaborativer Kontext verstanden, der durch seine Strukturen und Ressourcen eine Erwartungshaltung vermittelt, dass an Angestellte sich in Wissenskommunikation engagieren. Die *opportunities* werden als unterschiedliche Gelegenheiten operationalisiert. Dazu gehören die Gelegenheit zur Interaktion (*opportunities to interact*), sowie Gelegenheiten, durch die über Hierarchien hinweg ein Dialog stattfinden kann (*opportunities for dialogue across the organizational hierarchy*), aber auch Gelegenheiten, in denen Teams sich austauschen, lernen, Wissen weitergeben und aufnehmen können (*improving conditions for team learning, and creating various systems for capturing and sharing knowledge internally*).<sup>818</sup> Zuletzt wird auch die grundlegende Ausrichtung zwischen IT- und personenbasierten Strukturen<sup>819</sup> als *opportunity*-fördernde Maßnahme operationalisiert. Cabrera et al. (2006) folgend wird die Operationalisierung allerdings nicht nur auf das Vorhandensein solcher Strukturen der Wissenskommunikation beschränkt. Stattdessen wird aufgegriffen, in welchem Ausmaß diese Strukturen als zugänglich wahrgenommen werden.<sup>820</sup>

Insofern wird für *opportunity*-fördernde Steuerungsmaßnahmen angenommen, dass sie als

**Gelegenheiten und Strukturen, die Kommunikation befördern, einen positiv verstärkenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der individuellen Intention und den Verhaltensweisen der Wissenskommunikation in Form von Wissensweitergabe und -nutzung haben.**

Neben den Faktoren des AMO-Bezugsrahmens wurden weitere Konstrukte operationalisiert: Persönlichkeitsmerkmale, Organisationszugehörigkeit und demografische Merkmale. In der qualitativen Studie 1 wurden außerdem häufig Eigenschaften von Personen benannt, die sich als vorteilhaft für das Engagement von Personen in der Wissensweitergabe und Wissensnutzung erwiesen haben. Obwohl häufig nach Fähigkeiten im Sinne der *abilities* einer Person gefragt wurde, beschrieben die Expert:innen eher Eigenschaften, die sie als wichtig erachteten.<sup>821</sup> Solche Eigenschaften wurden in der Psychologie- und HRM-Literatur bereits vielfach thematisiert, sodass die dort verwendeten Operationalisierungen übernommen wurden. Im Bereich des Personalmanagements wird häufig das *Big Five Factor-Model*<sup>822</sup> eingesetzt, das für den deutschsprachigen Raum angepasst wurde.<sup>823</sup> Die validierte Variante von Weller und Matiaske (2009) greift mit 40 Adjektiven auf die Skalen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit zurück, mit denen in dieser Studie die Persönlichkeitsmerkmale operationalisiert wurden.

<sup>818</sup> Minbaeva et al. 2012, S. 392.

<sup>819</sup> Vgl. Husted et al. 2012, S. 764.

<sup>820</sup> Vgl. Cabrera et al. 2006, S. 253.

<sup>821</sup> Vgl. Ergebnisse der Studie 1, ab S. 115. Persönliche Eigenschaften finden sich in der Literatur bspw. auch bei Baldwin und Ford 1988, S. 64.

<sup>822</sup> Vgl. bspw. Goldberg 1990, 1992.

<sup>823</sup> Vgl. bspw. GESIS 2019; Hartig et al. 2003; Weller und Matiaske 2009 *ability or skill, motivation, and personality factors* werden bspw. auch bei Baldwin und Ford 1988, S. 64 thematisiert.

Die Organisationszugehörigkeit wird über eine vorgegebene Auswahl von Antworten operationalisiert, wobei die unterschiedlichen Typen von Museen unterschieden werden. Hierbei ist wichtig, dass die thematische Grundausrichtung der Museumssammlung erfasst werden konnte (naturhistorisches, kulturhistorisches oder anderes Museum) sowie die Zugehörigkeit des Museums zur Leibniz-Gemeinschaft.

Die Demografie der befragten Personen wird über die primär relevanten berufsbiografischen Aspekte operationalisiert. Hierzu gehören etwa die berufliche Erfahrung sowie die Erfahrung im Museum. Zusätzlich wurden noch wenige soziodemografische Angaben erfasst, wie etwa das Alter und insbesondere die geschlechtliche Zuordnung, insbesondere da es hier zwischen weiblich und männlich identifizierten Personen unterschiedliche Ausprägungen in den Persönlichkeitseigenschaften gibt.<sup>824</sup>

### 3.3.3. Zusammenhangsbeschreibung

Für die vorliegende Modellvariante wurden alle drei Faktoren des AMO-Bezugsrahmens aufgegriffen, denn alle drei sind auch einzeln als kritisch für die Wertschöpfung durch Wissenskommunikation einzustufen: Die Motivation, Wissen zu kommunizieren ist unabhängig von *abilities* und *opportunities* dies zu tun. Wenn das Wissen beziehungsweise der Inhalt motivierend wirken, bedeutet dies noch nicht, dass eine Person auch in der Lage ist (befähigt ist oder die Möglichkeit hat), dieses weiterzuverarbeiten. In manchen Situationen interagieren die Konzepte dementsprechend.<sup>825</sup>

Auf Basis der genannten Operationalisierungen wurde das Zusammenhangsmodell weiter modifiziert und diente als Grundlage für das Studiendesign. Für die Beschreibung der Zusammenhänge wurden zudem maßgeblich die Grundannahmen aus dem KGA, der TPB sowie der AMO-Bezugsrahmen zugrunde gelegt. In diesem Modell sind die zentralen Konzepte zusammengefasst und die Kontrollvariablen deutlich gemacht.<sup>826</sup>

Zusammengefasst bedeutet dies: Es wird ein Zusammenhang zwischen Intention und gezeigten Verhaltensweisen angenommen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass eine stärkere Intention auch stärker ausgeprägte Verhaltensweisen in der Wissenskommunikation bedeuten. Abgeleitet aus dieser Grundannahme wurden im Studiendesign Intention als einflussnehmende Modellkomponente und das Engagement in der Wissenskommunikation als beeinflusste Modellkomponente behandelt. Zusätzlich wurde davon ausgegangen, dass Steuerungsmechanismen auf dieses Verhältnis einwirken. Dabei spielt eine wichtige Rolle, wie die

---

<sup>824</sup> Vgl. Weller und Matiaske 2009.

<sup>825</sup> Vgl. Andrews 1988.

<sup>826</sup> Vgl. Bortz 1999, S. 9–10.

eingesetzten Maßnahmen von den individuellen Mitarbeitenden wahrgenommen und befürwortet oder abgelehnt werden.

Das folgende Modell visualisiert die hier zugrunde gelegten Vermutungen über die Zusammenhänge der einzelnen Konzepte. Die durchgehend umrandeten Konzepte enthalten dabei die zentralen Variablen, die für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit relevant sind. Die unterbrochene Umrandung erfasst Konzepte, die ergänzend in der Operationalisierung der zentralen Konzepte eingesetzt wurden.

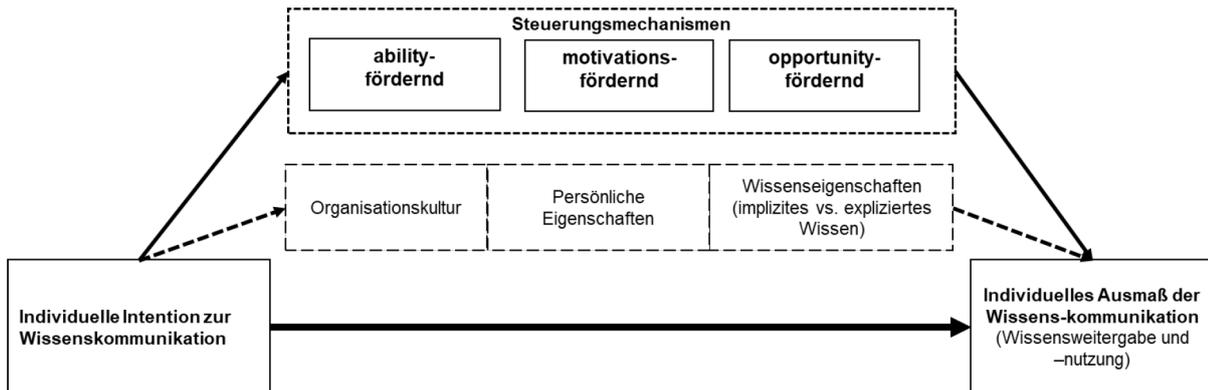


Abbildung 11: Grafische Darstellung der Operationalisierung auf Mikroebene

### 3.3.4. Durchführung und Vorgehen der quantitativen Erhebung

Die Studie wurde als eine standardisierte Befragung konzipiert. Die Befragung wurde entsprechend mit einem standardisierten Onlinefragebogen durchgeführt, der per Mail über einen Link versendet wurde.

#### 3.3.4.1. Vorbereitung des Fragebogens

Die zuvor beschriebenen Operationalisierungen, die mithilfe der Literaturrecherche vorgenommen werden konnten, sowie die angenommenen Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten waren die Grundlage, um diese mittels etablierter Skalen messbar zu machen. Für die Vorbereitung des Fragebogens wurde ein Codebook erstellt. In diesem wurden den Variablen die entsprechenden Items zur Messung zugeordnet, alle Items gesammelt, die zunächst relevant schienen, und dann anhand des Kontextes auf ihre Relevanz für den Pretest sondiert. Dies erfolgte auch auf Basis der Ergebnisse aus Studie 1.

Auf Basis der qualitativen Studie 1 wurden bestimmte Erkenntnisse genutzt, um den Fragebogen in Studie 2 als Messinstrument auf den Kontext der forschungsorientierten Museen anzupassen. Für die Wahrnehmung durch Mitarbeitende wurden Variablen aufgenommen, die in Studie 1 als nicht vorhandene Maßnahmen beschrieben, aber von den Expert:innen benannt wurden. Die Abfrage in Studie 2 erfolgte auch, wenn laut der Leitungspersonen keine Erfahrungen mit dem Einsatz dieser Maßnahmen vorhanden sind.

In Studie 1 hat sich der Eindruck vertieft, dass die persönlichen Eigenschaften ein relevanter Faktor sind, der die Bereitschaft und den Eifer, sich an Wissenskommunikation zu beteiligen, beeinflussen. Dementsprechend ist es für die Einschätzung der Ergebnisse sinnvoll abzufragen, welche grundlegenden Persönlichkeitsprofile die befragten Personen aufweisen. Dafür wurde das etablierte *Big Five Factor-Model* eingesetzt (wird auch als Fünf-Faktoren-Modell (FFM) oder *Big Five Personality Markers* bezeichnet). Da die Befragung in deutschen Museen umgesetzt wurde, wurde auf eine deutsche validierte Version der Skala zurückgegriffen.<sup>827</sup>

Die Ergebnisse aus Studie 1 haben ergeben, dass es derzeit keine Formen der materiellen Wertschätzung für Wissenskommunikation innerhalb der Museen gibt. Dies wird in der Literatur aber als ein mögliches Steuerungsinstrument für die Steigerung von Aktivitäten benannt. Dementsprechend wurde die Messskala hier dahingehend angepasst, dass die Wahrnehmung der Museumsangestellten solcher Mechanismen erfragt wurde, um Aussagen darüber machen zu können, ob und inwiefern diese Mechanismen zu einer Steigerung von Wissenstransferaktivitäten führen kann.

---

<sup>827</sup> Vgl. Weller und Matiaske 2009.

Aus solchen Gründen wurde für die vermittelnde Konstrukte teils eine doppelte Itembatterie eingeführt. Wenn es um die konkreten Maßnahmen ging, ist es zuerst relevant zu erfragen, ob und wie umfangreich diese Maßnahmen schon am jeweiligen Museum eingesetzt werden und, unabhängig davon, die Wahrnehmung solcher Maßnahmen der jeweiligen Person zu erfassen. Beide Aspekte wurden mittels des Ausmaßes gemessen (Ausmaß des Einsatzes und Ausmaß der Befürwortung), die jeweils mit 7-Punkt-Likert-Skalen von (1) gar nicht bis (7) in sehr hohem Ausmaß gemessen wurden.

Wann immer in den Skalen von *company* gesprochen wurde, wurde dies auf „Museum“ umgeändert, wobei immer das Museum gemeint ist, in dem die Person angestellt ist. Dies wird jeweils im handlungsleitenden Text erläutert. Es wurde außerdem ein Teil in den Fragebogen übernommen, wie er bei Connelly et al. (2012)<sup>828</sup> bereits eingesetzt wurde. In diesem Teil wurde das gegenteilige Verhalten der Wissenskommunikation, das Vorenthalten von Wissen und Informationen, erfasst.<sup>829</sup>

Es wurden entsprechend die Skalen für folgende Konstrukte hinterlegt:

Konstrukt	Operationalisierung	Quelle der Skala
<b>Intention</b>	<i>eagerness</i>	De Vries et al. (2006): <i>Explaining Knowledge Sharing</i>
	<i>willingness</i>	De Vries et al. (2006): <i>Explaining Knowledge Sharing</i>
	Ergänzend:	Minbaeva et al. (2012): <i>Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms</i>
	Ergänzend:	Cabrera et al. (2006): <i>Determinants of individual engagement in knowledge sharing</i>
	<i>intention to share implicit knowledge</i> (ergänzend)	Bock et al. (2005): <i>Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate</i>
	<i>intention to share explicit knowledge</i> (ergänzend)	Bock et al. (2005): <i>Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate</i>
<b>Steuerungsmechanismen</b>	<i>ability</i> -fördernde Mechanismen motivationsfördernde Mechanismen <i>opportunity</i> -fördernde Mechanismen	Minbaeva et al. (2012): <i>Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms</i>

<sup>828</sup> Vgl. Connelly et al. 2012.

<sup>829</sup> Connelly et al. (2012) weisen darauf hin, dass es zusätzlich zielführend sein kann, genau die gegenteiligen Verhaltensweisen zu untersuchen. Knowledge hiding, also das aktive Verbergen und Nicht-Kommunizieren von Wissen, kann das Verständnis von Wissenskommunikationsroutinen in Organisationen vertiefen. In ihrer Studie verknüpfen sie diese Verhaltensweise ebenfalls mit einer vorausgehenden Intention: „We define knowledge hiding as an intentional attempt by an individual to withhold or conceal knowledge that has been requested by another person.“ (Connelly et al. (2012), S. 65) Dieses aktive Zurückhalten von Wissen würde die Wissensnutzung durch andere Personen verhindern und somit die Organisationsleistung schmälern. Im Rahmen der Theoriebildung im Kontext von forschungsorientierten Museen wird deshalb diese Operationalisierung der Verhaltensweise aufgenommen und zusätzlich als kontrollierende Variable gemessen. Die Ergebnisse zu diesem Konstrukt ergaben jedoch keine abweichenden Erkenntnisse zu den restlichen Konzeptualisierungen, sodass sie in den theoriebildenden Modellen nicht separat aufgeführt werden.

<b>Individuelles Ausmaß in der Wissenskommunikation</b>	Wissensweitergabe Wissensnutzung	Husted et al. (2012): <i>Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: an empirical test</i> Cabrera et al. (2006): <i>Determinants of individual engagement in knowledge sharing</i> Minbaeva et al. (2012): <i>Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms</i> De Vries et al. (2006): <i>Explaining Knowledge Sharing</i> Cabrera et al. (2006): <i>Determinants of individual engagement in knowledge sharing</i> Gooderham et al (2011): <i>Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations</i>
<b>Vorenthalten von Wissen</b>	<i>knowledge hiding</i>	Connelly et al. (2012): <i>Knowledge hiding in organizations</i> Weller und Matiaske (2009): <i>Persönlichkeit und Personalforschung: Vorstellung einer Kurzsкала zur Messung der „Big Five“</i>
<b>Persönlichkeitsmerkmale</b>		Cabrera et al. (2006): <i>Determinants of individual engagement in knowledge sharing</i>
<b>Demografie und Organisationszugehörigkeit</b>		

Tabelle 18: Übersicht der Operationalisierungen und Messkalen

Zwei Skalen wurden jeweils von den Autoren direkt zur Verfügung gestellt, da diese in der eigentlichen Publikation nicht veröffentlicht worden waren. Dies traf zum einen für die Skala de Vries et al. (2006) sowie für die Skala von Cabrera et al. (2006) zu, die beide direkt bei den Autoren erfragt und dann zugesendet wurden.

In der Erstellung des Codebooks wurden weitere Schritte zur Itemselektion vorgenommen: Alle gesammelten Items wurden mit den in den Ursprungsstudien angegebenen Reliabilitätswerten hinterlegt und sichergestellt, dass alle inhaltlich relevant erscheinenden Items die entsprechenden Werte aufweisen. Des Weiteren wurde die Quelle aller Studien geprüft und die Rankings der Journals bei der Auswahl der Items für den Pretest als ein zusätzliches Kriterium in Betracht gezogen.

Daraufhin wurde eine Vorsortierung der Items auf Basis der Variablen vorgenommen, sodass sechs Teile in der vorläufigen Fassung der Befragung angelegt wurden:

1. Teil A, der das tatsächlich zu beschreibende Verhalten in der Wissenskommunikation abdeckt (zu beeinflussendes Konstrukt).
2. Teil B, der die Intention hinter den Verhaltensweisen in der Wissenskommunikation abdeckt (einflussnehmendes Konstrukt).

3. Teil C, in dem die fördernden oder hindernden Maßnahmen der Wissenskommunikation gemessen werden (vermittelnde Konstrukte) sowie
4. Teil D, der zusätzlich erfasst, ob das gegenteilige Verhalten (das aktive Vorenthalten von Wissen) vorliegt, und
5. Teil E, der die Selbstbeschreibung, deren Relevanz durch Studie 1 indiziert wurde, und weitere Angaben zur Gruppierung der Ergebnisse umfasst.
6. Teil F mit weiteren Angaben zur Demografie und Organisationszugehörigkeit.

Die Items wurden mittels unipolarer Likert-Skalen gemessen, die einmal die Zustimmung zu bestimmten Aussagen (Teil A, ein Abschnitt in Teil B, Teil C) und einmal das Ausmaß in Hinblick auf Anwendung von Maßnahmen der Wissenskommunikation (Teil B) und der Angabe, wie zutreffend die einzelnen Aussagen sind (Teil D).

Die Messung der Konstrukte wurde über bereits validierte Items wie folgt strukturiert: In Teil A wurden die Items aufgenommen, die eine Selbsteinschätzung des eigenen Verhaltens in der Wissensweitergabe beziehungsweise der Wissensnutzung beschreiben.<sup>830</sup> Für die Wissensweitergabe umfasst die Skala Items wie „Ich gebe regelmäßig Wissen an Kolleg:innen weiter“ oder „Ich beteilige mich aktiv an Arbeitsgruppen und helfe mit meinem Wissen anderen, Lösungen für ihre Probleme zu finden“. Die Wissensnutzung wurde über Items wie etwa „Ich nutze die vorhandenen Informationskanäle in unserem Museum, um auf dem neusten Stand zu bleiben“ oder „Ich frage Kollegen:innen regelmäßig nach Informationen, die mich in meiner Arbeit voranbringen können“ erfasst. Die Variable des „Ausmaß[es] der Wissenskommunikation“ enthält manifeste und latente Anteile und kann durch das tatsächlich zu beobachtende Verhalten in Maßnahmen und Aktivitäten der Wissenskommunikation einer Person gemessen werden.<sup>831</sup> Die Variable wird über die beiden Verhaltensformen der Wissensweitergabe und Wissensnutzung operationalisiert, die als Selbstberichtsdaten abgefragt werden.

Neben den Items zur Messung des selbsteingeschätzten Verhaltens sind in Teil B Items eingebunden, die sich auf die selbsteingeschätzte Haltung zu diesem Verhalten beziehen und in etablierten Skalen vorliegen (beispielsweise „Ich finde, es ist wichtig, dass meinen Kolleg:innen wissen, woran ich gerade arbeite.“). Hiermit werden die unterschiedlichen Dimensionen, die dahinterliegenden Gründe, Motive und damit die Intention erfasst.<sup>832</sup> Zusätzlich wurde die Intention im Zusammenhang mit der Wissensweitergabe von explizitem und implizitem Wissen abgefragt. Hierzu wurden Items wie etwa „Ich teile häufig Arbeitsberichte und offizielle Doku-

---

<sup>830</sup> Diese wurden entsprechend mit „WissWN“ gelabelt.

<sup>831</sup> Vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 37.

<sup>832</sup> Diese Items wurden dementsprechend als „GfW“ (Gründe für den Wissensaustausch) gelabelt.

mente mit Kolleg:innen“ für die Weitergabe von explizitem Wissen sowie „Ich teile mein Wissen mit meinen Kolleg:innen darüber, wer ein:e geeignete:r Ansprechpartner:in für ein Thema wäre“ für die Weitergabe von implizitem Wissen genutzt.<sup>833</sup>

Die Abfrage der vermittelnden Steuerungsmechanismen erfolgt über Selektionsfragen, die eine individuelle Einschätzung des Einsatzes einzelner Mechanismen sowie deren Bewertung durch die jeweilige Person erfassen. Sie werden darüber gemessen, in welchem Ausmaß sie bereits eingesetzt werden und wie stark sie von Museumsangestellten als positiv wahrgenommen werden. Die AMO-basierten Steuerungsmechanismen sind Maßnahmen im Sinne des Personalmanagements, die individuelle Bedingungen beeinflussen. Hier ist es sinnvoll, die Wahrnehmung solcher Maßnahmen zu messen.<sup>834</sup> Die doppelte Skala ermöglichte eine Messung des Vorhandenseins sowie die Bewertung im Sinne von „Gibt es in dem Museum, in dem ich arbeite, gar nicht oder sehr häufig“ und wenn, dann „finde/fände ich [es] gut oder nicht gut“.

Die Messung der Persönlichkeitsmerkmale erfolgte über den erprobten Test von Weller und Matiaske (2009)<sup>835</sup>, der die Messung von 40 Items mit einer ordinalen 7er Skala vorsieht, wobei die Werte jeweils in die entsprechenden Kästchen eingetragen wurden.<sup>836</sup> Die Messung weiterer Variablen, wie der Demografie und Organisationszugehörigkeit, wurden über nominale Skalen beziehungsweise offenen Fragefelder ergänzt. Die Items orientieren sich dabei an der Studie von Collins und Smith (2006).<sup>837</sup> Der Fragebogen wurde zunächst in einer Pretestversion erstellt, sodass ein Pretest als Paperversion durchgeführt wurde.

#### **3.3.4.2. Pretestversion**

In der Pretestversion<sup>838</sup> enthielt Teil A „Nutzung und Austausch von Wissen“ noch 20 Items und Teil B „Gründe für den Austausch von Wissen“ 32 Items. Teil C „Förderung der Wissenskommunikation“ war mit 20 doppelt skalierten und 14 weiteren Items sehr umfangreich. Teil D „Wissenskommunikation“ mit den Verhaltensweisen, die Wissenskommunikation verhindern, ist zunächst im originalen Testdesign übernommen worden (13 Items) und um vier weitere Items ergänzt worden. Teil E mit der Selbstbeschreibung hat den Aufbau von Weller und Matiaske (2009) mit 40 Items übernommen. In Teil F wurde über neun Items die demografischen Angaben und Angaben zur Organisationszugehörigkeit abgefragt.

Der Pretest wurde mit 19 Personen durchgeführt. Diese Gruppe bestand aus unterschiedlichen Personenkreisen, die sich alle im wissenschaftlich-arbeitenden Umfeld oder aus dem

---

<sup>833</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S.

<sup>834</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 389.

<sup>835</sup> Weller und Matiaske 2009, S. 266.

<sup>836</sup> Für die Darstellung des Fragedesigns siehe auch die Dokumentation der Onlinebefragung im Anhang.

<sup>837</sup> Collins und Smith 2006.

<sup>838</sup> Die Pretestversion ist vollständig im Anhang auf S. 285 zu finden.

Umfeld der Museen bewegten, sodass ihr Feedback aussagekräftig im Sinne der eigentlichen Stichprobe war. Vier Personen haben den Pretest in Papierform ausgefüllt und direktes Feedback zu den Items und dem Aufbau gegeben. Die anderen Personen haben den Fragebogen als interaktives Worddokument erhalten und weiteres Feedback schriftlich oder telefonisch gegeben.

Der Pretest wurde ausgefüllt und jeweils durch die Personen noch einmal kommentiert. Die zentralen, sich wiederholenden Kommentare sind folgend zusammengefasst:

- 1) *Unschärfe des Wissensbegriffs*: In den Ergebnissen der Studie 1 hat sich gezeigt, dass Wissen und Information häufig synonym verwendet werden. Die beiden Begriffe wurden in der Pretestversion zunächst nicht weiter definiert und voneinander abgegrenzt und die Unschärfe individuell unterschiedlich akzeptiert. Der offene Wissensbegriff hat insbesondere zu Unsicherheiten geführt: Meint das Fachwissen oder Erfahrungswissen?
- 2) *Redundanz von Items*: Einige Items wurden als doppelt empfunden beziehungsweise es entstand der Eindruck, es gäbe in Teil B „Kontrollfragen“ zu Teil A.
- 3) *Begriffe und Formulierungen*: Der Begriff der Belohnung wurde kritisiert und als negativ behaftet empfunden. Manche Formulierungen wurden als zu absolut empfunden (bspw. „nie“ kann man nur binär mit Ja oder Nein beantworten).
- 4) *Verständnis*: Die Praktiken der Wissenskommunikation (Weitergabe und Nutzung im Sinne der Austauschbeziehung) waren nicht geläufig beziehungsweise es war unklar, warum nur diese beiden untersucht wurden. Einige weitere Begriffe wurden als unbekannt im vorliegenden Kontext beschrieben.
- 5) *Verunsicherung über die Erhebung*: Beispielsweise die Abfrage der Persönlichkeitsmerkmale wurde als irrelevant in dem Zusammenhang und teils sehr persönlich empfunden.

Zusätzlich zum qualitativen Feedback der Befragten wurden die Ergebnisse mittels Excel ausgewertet. Neben der Anwendung von deskriptiver Statistik wurden Itemkennwerte berechnet<sup>839</sup> (Varianz, Itemtrennschärfe und Itemschwierigkeit), um die Anzahl der Items zu reduzieren. Die Varianz allein ist nur im Vergleich von Items aussagekräftig, sodass erst einmal ausreißende Werte in der Itemschwierigkeit und der Itemtrennschärfe markiert wurden. Bei der Itemschwierigkeit wurden dabei Werte >20 und <80 markiert, da diese auf eine unzuverlässige Beantwortung hinweisen. Bei der Itemtrennschärfe sind Werte >0,30 anzustreben.<sup>840</sup> In einem ersten Schritt wurden alle Items gestrichen, die in diesen beiden Kennwerten unzureichende Ergebnisse erreichten. Im zweiten Schritt wurden alle Items markiert, die bei einem dieser

---

<sup>839</sup> Dieser Untersuchungsschritt wurde dokumentiert und Informationen dazu können bei Bedarf bei der Autorin erfragt werden

<sup>840</sup> Vgl. Bühner 2011, S. 81.

Werte unzureichende Ergebnisse erzielten, und mit dem qualitativen Feedback abgeglichen. Eine Reihe von Items wurde als redundant empfunden. Auf Basis dieses Feedbacks wurde dann jeweils das Item mit den schlechteren Werten gestrichen.

Skala	Konstrukte	Itemanzahl vor Pretest	Gestrichene Items	Itemanzahl nach Pretest
<b>Teil A: Wissensaustausch</b>		<b>20</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
	Wissensnutzung			7
	Wissensweitergabe			5
<b>Teil B: Gründe für Wissensaustausch</b>		<b>32</b>	<b>18</b>	<b>14</b>
	<i>willingness</i>			2
	<i>eagerness</i>			4
	intrinsische Motivation			2
	<i>intention to share implicit</i>			3
	<i>intention to share explicit</i>			2
	Organisationskultur			1
<b>Teil C: Förderung von Wissenskommunikation</b>		<b>54 (40 aus 20 doppelt skaliert) + 14</b>	<b>8</b>	<b>46</b>
	<i>ability-fördernd</i>			10
	<i>motivationsfördernd</i>			27
	<i>opportunity-fördernd</i>			9
<b>Teil D: Verhinderte Wissenskommunikation</b>		<b>17</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
	<i>knowledge hiding</i>			11
<b>Teil E: Selbstbeschreibung</b>	Persönlichkeitsmerkmale	<b>40</b>	keine	<b>40</b>
<b>Teil F: Weitere Angabe</b>	Demografie und Organisationszugehörigkeit	<b>9</b>	keine	<b>9</b>
<b>Gesamt</b>		<b>172</b>	<b>40</b>	<b>132</b>

Tabelle 19: Übersicht der Itemanzahl vor und nach dem Pretest

Die Kommentare aller ausgefüllten Pretests wurden in einer kommentierten Version zusammengefasst und auf Basis der Kommentare sowie nach Ausschluss einiger Items aufgrund der Itemkennwerte, wurde der Fragebogen für die folgende Hauptbefragung überarbeitet.<sup>841</sup>

Die verbleibenden Items wurden noch einmal geprüft und insbesondere die Formulierungen präzisiert<sup>842</sup>. Einige Items wurden als redundant empfunden, bei anderen wiederum wurden feinere Unterschiede erst nach mehrmaligem Lesen deutlich.<sup>843</sup> Insbesondere Teil A und B erweckten den bereits erwähnten Eindruck der „Kontrollfragen“, sodass diese beiden Teile zu einem zusammengefasst wurden und die unterschiedlichen Skalen nur noch in der Auswertung deutlich wurden. Dies ermöglichte zudem die empfohlene Gruppierung von ähnlichen Fragen, die es für Teilnehmende erleichtert, Differenzen in den Fragen wahrzunehmen und

<sup>841</sup> Die folgenden Überarbeitungen des Fragebogens wurden auf Basis der Feedbacks und der Literatur von Dillman et al. 2009 Vorgenommen.

<sup>842</sup> Vgl. Dillman et al. 2009, S. 79–89.

<sup>843</sup> Zum Beispiel gab es in Teil A zur Wissenskommunikation aktive Formulierungen wie „Ich berichte regelmäßig ...“ und in Teil B zu den Hintergründen wurden bspw. nach „Wenn Kolleg:innen mich fragen ...“ gefragt. Durch solche Formulierungen entstand bei einigen Pretestteilnehmenden der Eindruck, dass sie prüfen müssten, ob sie die eigenen Verhaltensweisen immer gleich angeben.

diese durchdacht zu beantworten.<sup>844</sup> In mehreren Fällen wurden die Items als zu unpräzise wahrgenommen, da sie Und- beziehungsweise Oder-Formulierungen enthielten. Diese sind zwar so in den originalen Fassungen der Items vorgesehen, erhöhten aber bei den Befragten im Pretest die wahrgenommene Schwierigkeit, ein Item zu beantworten, da unklar war, welcher der Aspekte genau beantwortet werden sollten. Beispielsweise wurde in einigen Items von „Ideen oder Erfahrungen“ gesprochen. Diese Bandbreite wurde in allen Items auf jeweils eine Bezugsgröße reduziert<sup>845</sup> und gegebenenfalls die anderen Aspekte als beispielhafte Erläuterungen<sup>846</sup> eingefügt, wie etwa in folgendem Item: „Ich teile regelmäßig meine Dokumentationen (wie etwa zu Methoden und von mir erarbeiteten Modellen) mit Kolleg:innen.“<sup>847</sup>

Eine weitere Schwierigkeit in den Formulierungen wurde im qualitativen Feedback durch die zeitlichen Dimensionen wie „nie“ oder „immer“ in Verbindung mit der Skala beschrieben. Bei solch absoluten Angaben sei die Skala verwirrend, da man „eigentlich nur binär mit ‚zutreffend‘ oder ‚nicht zutreffend‘ antworten könne“ (entweder findet es nie/immer statt oder nicht). Aus diesem Grund wurden die zeitlichen Dimensionen auf „regelmäßig“ umformuliert. Diese Dimension lässt eine Einschätzung in einem mehr oder weniger häufigen Ausmaß zu und schließt außerdem Einzelfälle aus, sodass nur wiederkehrende Praktiken der Wissenskommunikation erfasst werden können. Da die verwendeten Skalen aus profitorientierten Kontexten stammen<sup>848</sup>, war eine stärkere Anpassung der Formulierungen sowie der Wortwahl hinsichtlich der Beschreibung bestimmter Maßnahmen in der übersetzten Version der Items nötig. Auf diese Weise wurde die geforderte Anpassung auf den Kontext erzielt<sup>849</sup>, zugleich ist jedoch eine Überprüfung mittels einer Rückübersetzung aufgrund der starken Anpassungen nicht mehr aussagekräftig.

Im Pretest wurde die Sprache von der Testgruppe außerdem als sehr managementwissenschaftlich wahrgenommen und eine stärker umgangssprachliche Ausdrucksweise empfohlen. Auch die Literatur empfiehlt hier die Verwendung von einfachen und bekannten Formulierungen<sup>850</sup>, sodass einige Formulierungen durch alltäglichere ersetzt wurden. Beispiele hierfür sind: Die Formulierung „Praktiken der Wissenskommunikation“ wurde nicht verstanden, da „Praktiken“ nicht eine bestimmte Vorgehensweise suggeriert – stattdessen wurde in der finalen Version einfach direkt von „Wissenskommunikation“ gesprochen. Ebenso die Begriffe „Mentoringprogramme“ oder „Orientierungsprogramme“ als unklar beschrieben, die beide feststehende Konzepte suggerieren, die gegebenenfalls nicht bekannt sind. Weiter wurde der Be-

---

<sup>844</sup> Vgl. Dillman et al. 2009, S. 157.

<sup>845</sup> Vgl. Dillman et al. 2009, S. 80–81 („Ask one question at a time.“).

<sup>846</sup> Vgl. Dillman et al. 2009, S. 80 („Make sure the question is technically accurate.“).

<sup>847</sup> Solche Anpassungen waren teils auch nötig, da die Items ursprünglich in Englisch formuliert waren.

<sup>848</sup> Vgl. eine Übersicht zu den Quellen der Skalen in der Tabelle 18 auf S. 181.

<sup>849</sup> Vgl. Dillman et al. 2009, S. 81.

<sup>850</sup> Vgl. Dillman et al. 2009, S. 81–82.

griff der „Belohnung“ beziehungsweise des „Belohnt-werdens“ kritisiert, da dieser im Deutschen eine andere Assoziation hervorruft als in der englischen Originalfassung *reward* meint. Der Begriff wurde daher durch „Wertschätzung“ ersetzt, sodass die Incentivierung abgedeckt, aber eine positivere Konnotation genutzt wird. Diese Änderung ist konsistent mit den Ergebnissen aus Studie 1, in der Wertschätzung bereits durch die Leitungspersonen als ein wichtiger Faktor für das interne Engagement von Mitarbeitenden benannt wurde.

Dillmanns (2009) Leitlinien folgend wurden außerdem bei Bedarf die Handlungsanweisungen so angepasst, dass die Tendenz, keine Angabe machen zu wollen oder zu können, mit der Antwortoption „weder/noch“ abgedeckt wird. So sollte verhindert werden, dass Befragte sich entweder genötigt fühlen, eine falsche Antwort zu geben, oder die Frage oder die gesamte Befragung abzubrechen, obwohl sie lediglich unsicher sind, wie sie eine Frage beantworten sollen.<sup>851</sup> Die Skala wurde zusätzlich auf eine 5er Skala reduziert, wie es für unipolare Ordinalskalen empfohlen wird.<sup>852</sup> Dies geschah aufgrund von zwei Rückmeldungen: Zum einen wurde die 7er-Likert-Skala als zu komplex empfunden, sodass „die Auswahl der Antwortmöglichkeit willkürlich wird“<sup>853</sup>. Zum anderen erschien der Fragebogen aufgrund der vielfältigen Antwortmöglichkeiten bei der relativ hohen Anzahl an Items als überfordernd<sup>854</sup> und hat bei mehreren Pretest-Teilnehmenden dazu geführt, dass der Bogen erst nach Unterbrechung vollständig ausgefüllt wurde und in einer realen Situation wahrscheinlich abgebrochen worden wäre.<sup>855</sup> In der Pretest-Version wurden für die optische Übersichtlichkeit außerdem einige Antwortoptionen in den Skalen nur mit den Extrempunkten benannt. Dies wurde von der Testgruppe als verunsichernd empfunden. Dillmann (2009) weist ebenfalls darauf hin, dass „[...] the meaning of unlabeled categories is open to respondent's interpretation, [...] often increasing measurement error“.<sup>856</sup> Dies wurde in der Benennung der Antwortskalen berücksichtigt, sodass in der Hauptbefragung ausschließlich eindeutig benannte Skalen verwendet wurden mit der Ausnahme von dem Teil, in dem die Selbstbeschreibung erfasst wurde. Hier wurde das originale und validierte Design von Weller und Matiaske (2009) übernommen.<sup>857</sup> Die ordinalen Antwortskalen wurden mit möglichst eindeutigen Abständen zwischen den einzelnen Abständen formuliert, auch, wenn Antwortoptionen wie „in hohem Maß“ weiterhin Interpretationsspielraum seitens der Teilnehmenden offenlassen. Die geschlossenen Fragen mit Ordinalskalen wurden beibehalten, da diese einen geringeren Aufwand für die Teilnehmenden bedeuten und offene Fragen die Komplexität des Fragebogens nur unnötig erhöht hätten.<sup>858</sup>

<sup>851</sup> Vgl. Dillman et al. 2009, S. 80.

<sup>852</sup> Siehe hierzu auch Dillman et al. 2009, S. 137.

<sup>853</sup> Notiz aus dem Feedbackgespräch einer teilnehmenden Person.

<sup>854</sup> Dillman et al. 2009, S. 137: „[...] respondents can only hold a limited number of categories in their head at once, so offering fewer categories can help reduce the cognitive complexity [...]“.

<sup>855</sup> Angabe der Mehrzahl der Teilnehmenden in den Feedbackgesprächen.

<sup>856</sup> Dillman et al. 2009 S. 143.

<sup>857</sup> Weller und Matiaske 2009.

<sup>858</sup> Dillman et al. 2009, S. 72–73.

Die überarbeitete Version wurde dann in das Onlinebefragungstool übernommen, wobei die technischen Voraussetzungen noch einige Anpassungen im Layout der Befragung erforderten.<sup>859</sup>

### 3.3.4.3. *Auswahl der Stichprobe und sample matching*

In der Studie 1 waren die acht Leibniz-Forschungsmuseen im Fokus der Studie. Diese „natürlich existierende Gruppe“<sup>860</sup> von Museen, die sich auf Basis ihrer Förderung in einer besonderen Situation<sup>861</sup> befinden, führte zu einem Studiendesign einer quasiexperimentellen Untersuchung. Für Studie 2 wurde diese Stichprobe mithilfe des sogenannten *sample matchings* vergrößert, um die interne Validität der Studie zu erhöhen und generalisierbare Aussagen treffen zu können. Für ein *matched sample* werden Störvariablen parallelisiert.<sup>862</sup> Diese Aspekte bezogen sich auf den museal-wissenschaftlichen Anteil der Leibniz-Forschungsmuseen, der nicht allein den Logiken eines wissenschaftlichen Instituts, sondern auch den Grundsätzen der musealen Arbeit folgt. Insofern wurden für das Matching weitere Museen gesucht. Die Stichprobe wurde mittels des *sample matching* auf 18 Museen erhöht, wobei mehr als acht Museen im Matching hinzugefügt wurden, da die Leibniz-Forschungsmuseen teils sehr umfassende Sammlungen und damit mehrere Forschungsbereiche abdecken.<sup>863</sup> Ziel war es, ebenfalls forschungsorientierte Museen zu matchen. Für das Matching wurden folgende Kriterien angesetzt:

- Die ergänzten Museen müssen jeweils einen oder mehrere vergleichbare/n Sammlungsschwerpunkt/e zu den ursprünglichen acht Forschungsmuseen aufweisen.
- Sie müssen ein forschungsorientiertes Museum sein. Hierfür wurde jeweils die Darstellung auf der Webseite als Referenz herangezogen unter der Annahme, dass Museen, die ihre Forschung nicht auf einem zentralen Kommunikationskanal wie einer Webseite darstellen, diesem Bereich nicht genügend Gewichtung und damit Ressourcen einteilen, dass sie als forschungsorientiert gelten könnten. Im Fall der Leibniz-Forschungsmuseen ist der Schwerpunkt eindeutig durch zusätzliche Forschungsbudgets festgelegt. Dies konnte nicht für alle anderen Museen geprüft werden, da Informationen darüber nicht zwingend veröffentlicht werden. Das Kriterium der Forschungsorientierung wurde daher über die Kommunikation der museumseigenen Forschung festgelegt. Für alle Museen wurde geprüft, ob die Forschung als Museumsbereich auf der Webseite angegeben wurde.

<sup>859</sup> Screenshots des Onlinefragebogens finden sich im Anhang S. 296.

<sup>860</sup> Bortz 1999, S. 10.

<sup>861</sup> vgl. hierzu Kapitel 2.2.2.

<sup>862</sup> Vgl. Bortz 1999, S. 10.

<sup>863</sup> Teils wurden auch zwei Museen als Pendant in das Matching einbezogen, wenn der Sammlungsschwerpunkt des Leibniz-Forschungsmuseums so umfassend war, dass er nicht allein von nur einem anderen Museum als Pendant gespiegelt werden konnte.

- Nach Möglichkeit sollten sie eine annähernd vergleichbare Größe hinsichtlich der Belegschaft haben (sofern ermittelbar).
- Die Gesamtstichprobe sollte weiterhin Museen enthalten, die sich in unterschiedlichen Bereichen von Deutschland befinden.

Für eine systematische Auswahl der Matchings wurde zunächst versucht, einen Überblick über die gesamtdeutschen Museen zu bekommen. Allerdings war zum Zeitpunkt der Datenerhebung weder beim DMB noch über den ICOM eine Datenbank zugänglich, in der die Museen systematisch nach Kategorien hätten ausgewählt werden können. Die Verzeichnisse beschränkten sich auf eine Suchmaske, in der Namen und Themen gesucht werden konnten, aber es gab keine systematische Auswahl aller kulturhistorischen Museen, ohne, dass dann nicht alle gelisteten Museen im Einzelnen hätten für die Auswahl betrachtet werden müssen. Bei einer Gesamtanzahl von rund 7.000 Museen in Deutschland und der Breite der Sammlungsschwerpunkte in der Ausgangsstichprobe erschien dieses Vorgehen als nicht zielführend. Die Auswahl der Matchings erfolgte deshalb zunächst über eine Vorauswahl mit der Unterstützung dreier Expert:innen, die alle stark in der deutschen Museumslandschaft vernetzt sind und einen Überblick über die Museen, deren Forschungsstärke und deren Vergleichbarkeit zu den acht Leibniz-Forschungsmuseen haben. Im Anschluss wurden die Vorschläge auf Basis der Sammlungsschwerpunkte und der kommunizierten Forschungsausrichtung geprüft und das Matching vorgenommen. Die Übersicht der *matched samples* wird in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

<b>Leibniz-Forschungsmuseum</b>	<b><i>matched sample</i></b>	<b>Gemeinsame Merkmale</b>
Museum für Naturkunde Berlin	Centrum für Naturkunde   Zoologisches Museum Hamburg	Forschungsschwerpunkte „Biodiversität“, Sammlungsschwerpunkte in Evolution und Biodiversität
Zoologisches Forschungsmuseum Alexander König Bonn	Zoologisches Museum Kiel	Forschungsschwerpunkte „Artenvielfalt“ und „Artenbildungsprozesse“, zoologische Sammlungen
Senckenberg Gesellschaft für Naturforschung	Naturkundemuseum Stuttgart	Forschungen zum „System Erde“ bzw. „Organismen und Lebensräumen“, Biodiversität
Römisch-Germanisches Zentralmuseum Mainz	Schloss Gottorf / Museum für Archäologie	Archäologische Forschung, „restaurierungstechnische Expertise“ und „zerstörungsarme materialanalytische Untersuchungen“
Germanisches Nationalmuseum Nürnberg	Landesmuseum für Vorgeschichte Halle (Saale)	Archäologische Sammlung
	Kunsthalle Hamburg	Umfangreiche Sammlung zu Kunstgeschichte
Deutsches Museum München	Kunstgewerbemuseum (Museum der Stiftung Preußischer Kulturbesitz)	Kunsthandwerk von Mittelalter bis Gegenwart
	Deutsches Technikmuseum Berlin	Technikhistorische Ausrichtung in Sammlung und Forschung

Deutsches Bergbaumuseum Bochum	LWL Industriemuseum	Industriekultur und Nutzung von Rohstoffen in Sammlung und Forschung
Deutsches Schifffahrtsmuseum Bremerhaven	Stiftung Historische Museen Hamburg	Forschung und Ausstellung zum Thema „Mensch & Meer“ sowie zur „historischen Ent- wicklung von Deutschlands größtem Hafen im politischen, kulturellen und sozialem Kon- text“

*Tabelle 20: Übersicht des matched samples von 18 Museen*

#### **3.3.4.4. Durchführung der Datenerhebung mittels Onlinebefragung**

Die Datenerhebung wurde mittels einer Onlinebefragung durchgeführt. Hierfür wurde die Software Unipark<sup>864</sup> eingesetzt, die entsprechende Nutzungsmöglichkeiten sowie Datenschutz gewährleistet. Die Software garantierte eine anonyme Umfrage ohne Rückverfolgung einzelner IP-Adressen, sodass alle wichtigen Voraussetzungen zur Einhaltung der DSGVO<sup>865</sup> enthalten waren.

Da es nicht zwingend im Forschungsinteresse war, einzelne Personen identifizieren zu können, wurde auf die IP-Adressen-genaue Verfolgung einzelner Rückläufer verzichtet und dafür mehr Datenschutz geleistet. Dies wiederum hatte allerdings zur Folge, dass der Link nicht an einzelne Personen, sondern nur Verteiler adressiert wurde. Um die Verbindlichkeit der Teilnahme zu erhöhen, wurden nach Möglichkeit persönliche Kontakte adressiert, die wiederum gebeten wurden, den Link über interne Verteiler zu streuen. In einigen Fällen konnten direkt Personen aus der Museumsleitung angesprochen werden, in anderen Fällen wurden Personen kontaktiert, die innerhalb des Museums kommunikative Aufgaben wahrnehmen und somit über die entsprechenden Verteiler verfügen sollten. Aufgrund des Matchings wurden jedoch einige Museen kontaktiert, die in der Teilstudie 1 nicht kontaktiert worden waren. In diesen Fällen wurde nach Möglichkeit auf Kontakte der drei zur Beratung hinzugezogenen Expert:innen zurückgegriffen. Die Ansprache der Kontakte wurde jeweils mit Bezug auf die Expert:innen formuliert, sodass nach Möglichkeit hier eine höhere Verbindlichkeit hergestellt wurde.

Die anonyme Vorgehensweise ohne Rückverfolgung sowie die Nutzung von Einzelkontakten als Multiplikatoren mittels interner Verteiler hatte jedoch den Nachteil, dass keine gezielten Erinnerungen versendet werden konnten. Ebenfalls konnte nicht geprüft werden, ob eine Weiterleitung des Links tatsächlich stattgefunden hatte. In diesem Zusammenhang konnte sich die Autorin ausschließlich auf die freiwilligen Rückmeldungen der kontaktierten Personen verlas-

<sup>864</sup> Die Software sowie die Angaben dazu sind unter <https://www.unipark.com/> verfügbar (letzter Zugriff 17. Juni 2021).

<sup>865</sup> Datenschutzgrundverordnung, hier wurde die Einhaltung über die Software Unipark sichergestellt. Informationen hierzu finden sich unter <https://www.unipark.com/datenschutz/> (letzter Zugriff 17. Juni 2021). Die dort gemachten Angaben sind im Anhang auf S. 323 dokumentiert.

sen. Insgesamt haben 14 von 18 kontaktierten Museen die Weiterleitung des Links per schriftlicher oder mündlicher Rückmeldung bestätigt, wobei nicht aus allen Museumstypen entsprechende Rückläufe zu verzeichnen waren.

Der Zeitpunkt des Versands war abhängig von den Pretests, die zwingend nötig waren, um eine angemessene Kontextualisierung herzustellen. Die Recherche der Matchings hat zusätzliche Zeit in Anspruch genommen und auch hier entstand eine Abhängigkeit von den Rückmeldungen durch die Expert:innen. Der Versand fand dementsprechend Anfang Oktober 2019 statt, was für einige Bundesländer mit den Herbstferien zusammenfiel. Der Verlauf der Befragung wurde wöchentlich überwacht. In den ersten Wochen waren nur wenige Rückläufe zu verzeichnen. Grundsätzlich sind typische Urlaubszeiträume für eine Befragung kritisch zu sehen. Der Versand wurde dennoch vorgenommen, da der restliche Zeitraum des Jahres ebenfalls als kritisch zu betrachten gewesen wäre: Die folgenden Monate sind im Museumskontext durch viele Tagungen geprägt und daran schließt die Weihnachtszeit sowie der Januar an – beides erfahrungsgemäß Zeiten, in denen wenige Personen zur Verfügung stehen.

Um die Haupturlaubszeit zu kompensieren, wurde die Befragung von Beginn an mit einer Laufzeit von sechs Wochen geplant. Die Erinnerung wurde an alle kontaktierten Personen mittels einer vorformulierten E-Mail versendet, die ebenfalls direkt für die Weiterleitung genutzt werden konnte. Zusätzlich wurde in möglichst vielen Fällen die Studie telefonisch erläutert und die Bitte um die Verteilung eines Reminders wiederholt.

Auf Anraten einer Expertin, die für das Matching hinzugezogen wurde, wurde der Zeitraum der Befragung noch einmal deutlich verlängert, um die Rücklaufquote doch noch erhöhen zu können. Folgend auf das „Sommerloch“ ist der November für die Museen eine tagungsintensive Phase und entgegen sonstiger Wahrnehmung, wurde der Zeitraum im Dezember bis Weihnachten als geeignet beschrieben, um sich noch Dingen wie Befragungen zu widmen<sup>866</sup>. Ein weiterer Experte aus der Museumsbranche, der für den Reminder kontaktiert wurde, merkte außerdem die „Überforschung“ der Museen durch die zunehmende Zahl an Transferprojekten an, die alle mittels Befragungen und Interviews ihre Daten erheben, sodass die Bereitschaft an solchen teilzunehmen, abgenommen habe.<sup>867</sup>

Zwei Studienteilnehmende meldeten sich außerdem während des Studienverlaufs zurück und merkten an, dass sie von „Kontrollfragen“ irritiert wurden und das Gefühl hatten, dass sie deshalb hätten zurückgehen müssen, um zu prüfen, was sie bei der vermeintlich gleichen Frage geantwortet hatten. Daraufhin wurde im E-Mail-Anschreiben für den Reminder ergänzt, dass die Beantwortung möglichst zügig und spontan erfolgen sollte – ebenfalls wurde betont, dass

---

<sup>866</sup> Gespräch wurde am 14.11.2019 geführt und die Befragung daraufhin verlängert.

<sup>867</sup> Telefonat wurde im Februar 2020 geführt.

möglichst viele Mitarbeitende aus unterschiedlichsten Bereichen teilnehmen sollten, um repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Ein weiteres Feedback ergab, dass trotz der schon bestehenden Formulierung die Befragung intern teils nur an einzelne Personen weitergeleitet worden war. Aufgrund der persönlichen Kontakte zur Versendung des Reminders erhielten die Museen diesen teils zeitversetzt im Zeitraum vom 15. bis 25. November 2019.

### **3.3.5. Deskriptive Analyse und Clusterung der Daten**

Die Analyse der Daten war ursprünglich in der Konzeption der Studie als ein strukturprüfendes Verfahren angelegt. Ziel war es, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konzepten zu ermitteln und zu prüfen, inwiefern zwischen Intention und gezeigten Verhaltensweisen in der Wissenskommunikation ein kausaler Zusammenhang besteht. Weiteres Ziel war zu ermitteln, inwiefern dieses Verhältnis durch den Einsatz von Steuerungsmechanismen verstärkt werden kann, um Aussagen darüber treffen zu können, inwiefern Steuerungsmechanismen dazu führen, dass Wissenskommunikation verstärkt praktiziert und damit die Wertschöpfung der Organisation erhöht wird. Die strukturprüfende Form der Analyse wurde aufgrund der tatsächlichen Rücklaufzahlen nicht durchgeführt und auf ein exploratives Verfahren umgestellt.

Die vorhandenen Daten wurden stattdessen deskriptiv und mit explorierenden Verfahren analysiert, um auf diese Weise Hinweise darauf zu bekommen, ob die grundlegenden Annahmen der hier aufgestellten Modellvariante 2b im Kontext dieser Forschung weiterverfolgt werden sollten. Diese Analysen werden im Folgenden nacheinander beschrieben und die Ergebnisse zusammengefasst. Als erstes wurden die Daten mittels deskriptiver Analyse beschrieben. Anschließend wurde eine explorative Faktoranalyse und zuletzt eine Clusteranalyse durchgeführt. Die Zielsetzungen der Analyseschritte werden jeweils in den Abschnitten erläutert.

#### **3.3.5.1. Deskriptive Analyse**

Die deskriptive Analyse hat zum Ziel, die Daten beschreibend zu erfassen und auffällige Häufigkeiten zu ermitteln. Die Aussagen der deskriptiven Analyse geben Hinweise darauf, welche Aspekte zukünftig in prüfenden Verfahren erforscht werden sollten und außerdem, inwiefern das Verhalten von Wissenskommunikation schon gezeigt wird oder nicht, was die häufigsten Aspekte der Intention sind und welche Steuerungsmechanismen befürwortet oder abgelehnt werden. Dies hat auch Implikationen für die Managementpraxis in den Museen, da die deskriptive Analyse direkte Rückschlüsse auf die einzelnen Items zulässt und darauf, welche Maßnahmen konkret wie bewertet wurden.

Die deskriptive Statistik wurde mit Hilfe von Excelanalysen durchgeführt. Um mithilfe der kleinen Stichprobe Aussagen treffen zu können, werden zunächst die Eigenschaften der Stichprobe beschrieben. Im Folgenden werden die Aussagen je Variable beschrieben und zusammengefasst sowie einige auffällige Werte hervorgehoben.

Die Stichprobe (nur vollständige Fälle n=59) bestand zu 37,3 % aus Personen, die männlich und zu 62,7 %, die weiblich als geschlechtliche Zuordnung angegeben haben. Von den 59 Personen haben 55,9 % einen Studienabschluss und weitere 28,8 % eine Promotion. Nur 13,6 % und 10,2 % entfielen auf Fachausbildungs- oder andere Abschlüsse.

Die Mehrzahl der Teilnehmenden waren angestellte Personen ohne Personalverantwortung (67,8 %), etwa ein Fünftel waren in einer mittleren Führungsposition (20,3 %) und weitere 11,9 % haben eine leitende Position. Das Anstellungsverhältnis zeigt ein breites Spektrum in der Dauer der Anstellung am jeweiligen Museum (von weniger als einem Jahr bis zu 26 Jahren), wobei aber 71,2 % der Befragten weniger als acht Jahre am jeweiligen Museum angestellt sind. Eine recht gleichmäßige Verteilung zeigt sich bei der Dauer der Besetzung in der aktuellen Position: 17 % sind seit weniger als einem Jahr auf der Position, 28,8 % seit einem bis zu drei Jahren, 23,7 % seit drei bis fünf Jahren und noch einmal 28,8 % sind seit mehr als fünf Jahren in ihrer aktuellen Position tätig.

Die Stichprobe weist eine starke wissenschaftlich angestellte Gruppe von Teilnehmenden (54,2 %) auf, die zudem vorrangig einem Museumstyp (Leibniz-Museen Sektion A<sup>868</sup>, 78 %) stammen. Die zwei folgenden Diagramme visualisieren diese Stichprobeverteilung.

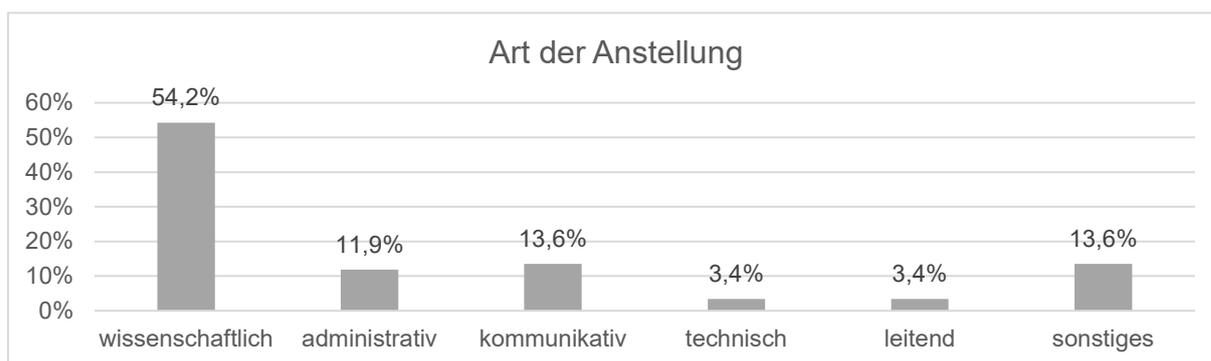


Abbildung 12: Verteilung der Art der Anstellung der teilnehmenden Personen

<sup>868</sup> Die Leibniz-Forschungsmuseen teilen sich auf die Sektion A – Geisteswissenschaften und Bildungsforschung und Sektion C – Lebenswissenschaften auf. Leibniz-Gemeinschaft 2015.

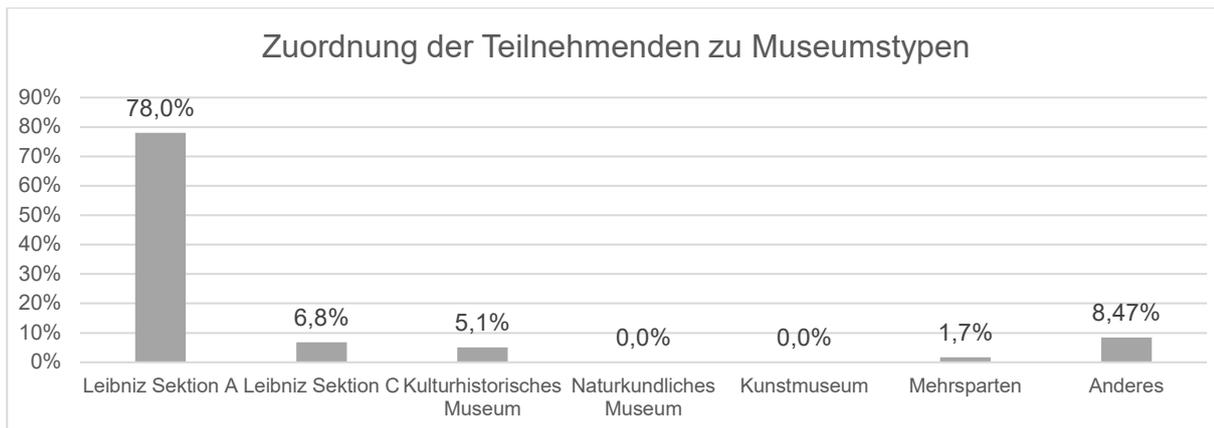


Abbildung 13: Verteilung der Zuordnung zu Museumstypen in der Stichprobe

Eine solche Verteilung limitiert die Aussagen der Studie, da es sich bei den Angaben vorrangig um die Perspektive von wissenschaftlichen Angestellten aus den kulturhistorischen Leibniz-Museen handelt. Die weiteren Auswertungen sind vor diesem Hintergrund einzuordnen. Dennoch liefert die spätere Exploration der Daten erste Hinweise für die kontextualisierte Forschung in diesem Bereich.

Übergeordnet kann für die **Variable des Verhaltens in der Wissenskommunikation** (Wissensnutzung und -weitergabe) gesagt werden, dass in der untersuchten Stichprobe ein relativ stark ausgeprägtes wissenskommunizierendes Verhalten angegeben wird. Die Teilnehmenden wurden hier gebeten Stellung zu Aussagen zu beziehen, die die Verhaltensweisen in Form von Wissensweitergabe und Wissensnutzung beschreiben. Die Modalwerte der Items aus dieser Skala liegen überwiegend bei 4 (stimme eher zu) oder 5 (stimme zu). Insgesamt haben 41,9 % der Teilnehmenden der Ausführung von Wissenskommunikation uneingeschränkt zugestimmt, weitere 37 % stimmten eher zu, dass sie sich in der genannten Weise in Wissenskommunikation engagieren. 9,3 % nutzten die Ausweichkategorie „weder noch“ und weitere 8,9 % beziehungsweise 2,8 % der Befragten stimmten eher nicht bis gar nicht zu.

Im Einzelnen stachen einige Items der Skala für Wissenskommunikation hervor. So stimmten dem Item „Ich gebe regelmäßig Wissen an Kolleg:innen weiter“ (Item für Wissensweitergabe, WissWN2) 69,5 % der Teilnehmenden uneingeschränkt zu. Ein Item fragte danach, ob die Teilnehmenden ihrer Einschätzung nach genügend Zeit hätten, um die Informationsangebote des Museums zu nutzen (Item für Wissensnutzung, WissWN7, revers codiert). Hier stimmten jedoch nur 10,2 % der Aussage uneingeschränkt zu, während 18,6 % der Aussage gar nicht zustimmten. Für die Wissensweitergabe ergab sich, dass 45,8 % eher zustimmen genügend Zeit zu haben, um anderen bei der Lösung von Problemen zu helfen (Item für Wissensweitergabe, WissWN12, revers codiert).

Insgesamt berichteten die Teilnehmenden über ein hohes Engagement in der Wissensweitergabe. In Summe stimmten 83,7 % (41,6 % und 37,6 %) den Aussagen, die das Verhalten der Wissensweitergabe beschreiben, uneingeschränkt oder eher zu.



Abbildung 14: Ergebnisse zum selbsteingeschätzten Verhalten in der Wissensweitergabe

Für die Wissensnutzung zeigt sich immer noch ein überwiegend positives Bild im selbstberichtenden Verhalten, allerdings fällt es mit insgesamt 75,6 % (39 % und 36,6 %) uneingeschränkter beziehungsweise eingeschränkter Zustimmung niedriger aus als in der Wissensweitergabe.

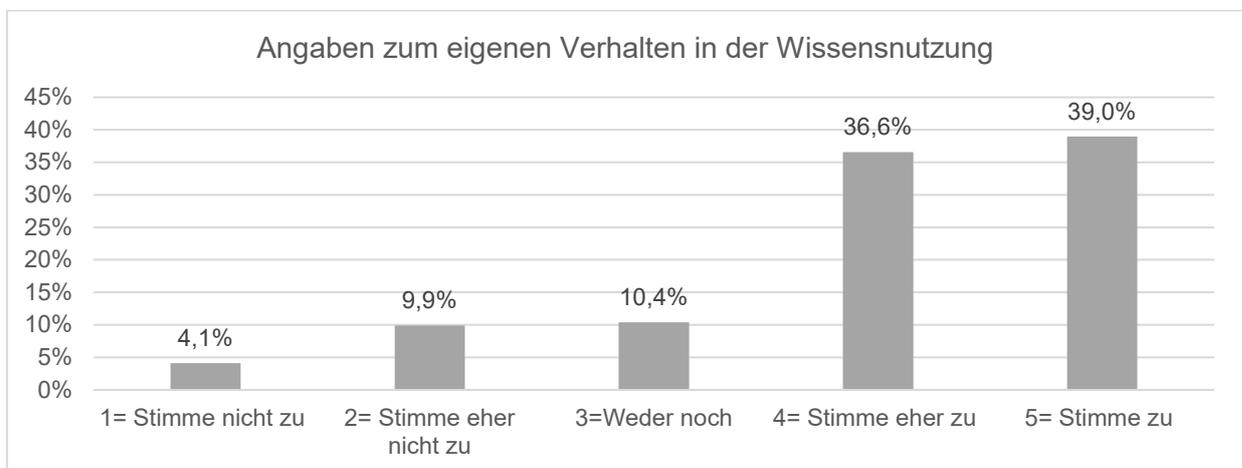


Abbildung 15: Ergebnisse zum selbsteingeschätzten Verhalten in der Wissensnutzung

Für die beiden operationalisierten Verhaltensweisen der Wissensnutzung und -weitergabe zeigt sich, dass die befragten Personen stärker in der Wissensweitergabe als in der Wissensnutzung involviert sind. 46,1 % stimmen den Aussagen der Wissensweitergabe uneingeschränkt zu, während es bei der Wissensnutzung nur 39 % sind.

Im Vergleich zeigt sich außerdem, dass den Aussagen zum eigenen Verhalten in der Wissensnutzung eher nicht oder gar nicht zugestimmt wurde (zusammen 14 % der Befragten), das

heißt, dass wissensnutzendes Verhalten insgesamt weniger gezeigt wird, als wissensweitergebendes Verhalten. Hier lagen die Angaben zu nicht oder eher nicht gezeigten Verhalten zusammen bei 8,5 %.

**Intention**<sup>869</sup> wurde als einflussnehmendes Konstrukt operationalisiert und zeigt, dass mehr als zwei Drittel (zusammen 70,2 %) der Teilnehmenden die Intention zur Wissenskommunikation mitbringen. 15 % stimmten den Aussagen weder zu noch lehnten sie sie ab, weitere 14,7 % stimmten eher nicht oder gar nicht zu.

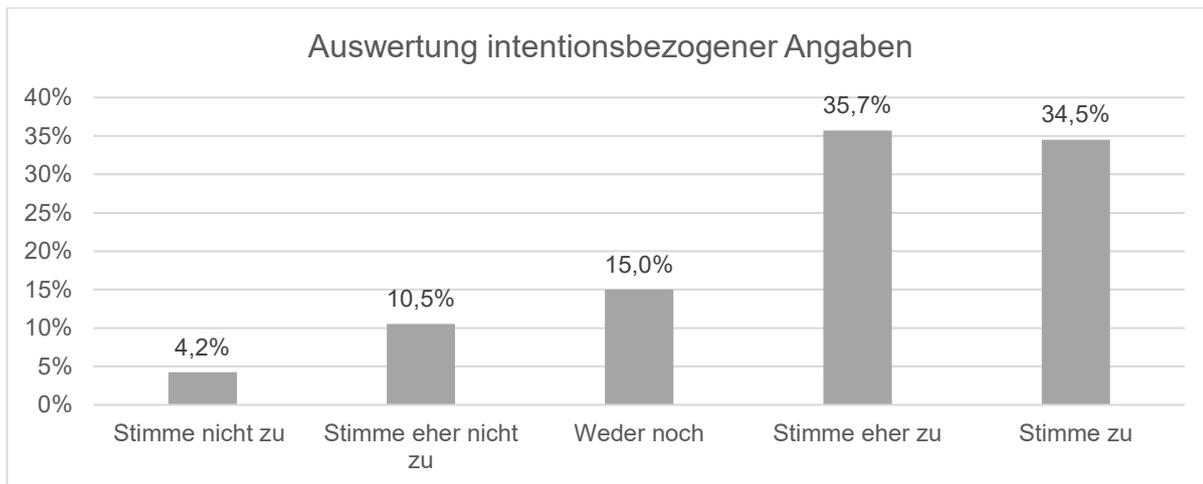


Abbildung 16: Angaben der Teilnehmenden zur Intention (Häufigkeitsverteilung)

Auffällig ist, dass zwei der Items, die *eagerness* messen, gar keine volle Zustimmung gefunden haben. Sowohl „In Meetings lenke ich die Aufmerksamkeit der Anwesenden regelmäßig auf mein Fachwissen“ (Item für *eagerness*, GfWA5) als auch „Ich möchte andere von der Bedeutung meines Fachwissens überzeugen“<sup>870</sup> (Item für *eagerness*, GfWA6) wurden jeweils von keiner teilnehmenden Person mit voller Zustimmung eingestuft. Für die letztere Verhaltensweise, die auf *eagerness* schließen ließe, haben 37,3 % „stimme eher zu“ angegeben. Hohe, uneingeschränkte Zustimmung (57,6 %) fand die Aussage „Es macht mich zufrieden, wenn ich meiner Arbeitsgruppe mit meinem Wissen helfen kann.“ (GfWA9), die ebenfalls ein Ausdruck von *eagerness* ist.

Der Aussage „Ich teile mein Wissen mit meinen Kolleg:innen darüber, wer eine geeignete:r Ansprechpartner:in für ein Thema wäre“ (GfWA11) stimmten 64,4 % der Teilnehmenden zu. Dies Item misst die Intention, die sich insbesondere darauf bezieht, implizites Wissen, sprich das eigene Erfahrungswissen, zu teilen. Die anderen beiden Items, die ebenfalls auf diese Facette der Intention abstellen, erhalten ebenfalls recht hohe Werte bei der uneingeschränkten Zustimmung: 47,5 % für „Ich versuche mein Fachwissen, das ich in Aus- und Fortbildungen erlangt habe, mit Kolleg:innen zu teilen.“ (GfWA12) sowie 39 % für „Ich teile regelmäßig meine

<sup>869</sup> Für die Deskription wurden die Antworten über alle Items der Skala aufaddiert, sodass eine durchschnittliche Aussage zur Häufigkeitsverteilung der Skala getroffen werden konnte.

<sup>870</sup> Beide Items stammen aus der validierten Skala zu *eagerness* von de Vries et al., 2006.

Erfahrungen (Know-how) aus meiner Arbeit mit Kolleg:innen.“ (GfWA13). Die Items, die die Intention zur Weitergabe von explizitem Wissen erfassen, zum Beispiel in Form von offiziellen Dokumenten wie Arbeitsberichten (Item GfWA10), Dokumentationen zu Methoden oder eigens erarbeiteten Modellen (GfWA14) hingegen, erhalten geringere Werte in der uneingeschränkten Zustimmung. Der Intention zur Weitergabe von Arbeitsberichten stimmen noch 30,5 % uneingeschränkt zu, der Intention zur Weitergabe von Dokumentationen nur noch 25,4 %.

Im nächsten Abschnitt wurden die Häufigkeitsangaben für die selbstberichteten Verhaltensweisen in Form von Wissensnutzung und -weitergabe ausgewertet.

In den Items zu den Steuerungsmechanismen waren zwei Items enthalten, die messen, inwiefern eine grundlegende strategische Ausrichtung in der Wissenskommunikation wahrgenommen wird. Ein Item misst das wahrgenommene Ausmaß der Nutzung einer informationstechnologischen Strategie (FöWK38) und eines die einer vorrangig personenbasierten Strategie (FöWK39).

Die informationstechnologiebasierte Strategie stellt auf die eher technische Sichtweise von Wissensmanagement ab, in der technische Datenspeicher und Kommunikations- und Informationstechnologien eine Rolle spielen.<sup>871</sup> Die Wahrnehmung einer solchen Strategie im eigenen Museum ist sehr unterschiedlich: Jeweils 35,6 % geben an, dass die informationstechnologiebasierte Strategie in geringem Maße beziehungsweise in hohem Maße eingesetzt wird.

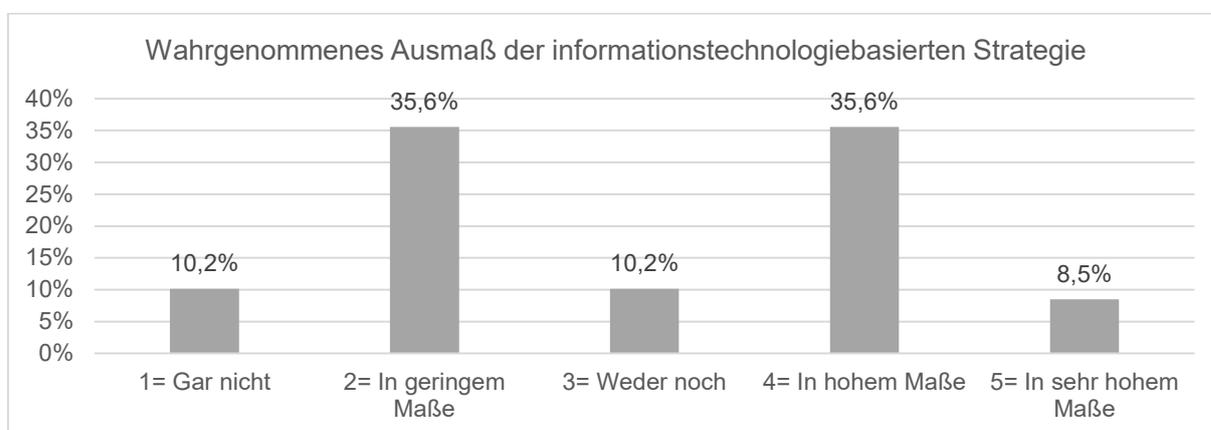


Abbildung 17: Wahrgenommenes Ausmaß zur Nutzung einer informationstechnologiebasierten Strategie in der Wissenskommunikation

Die personenbasierte Strategie rückt das Management von Personen und ihre Bereitschaft zum Austausch von Wissen in den Mittelpunkt. Diese Strategie wird von etwas mehr als der Hälfte der Befragten im eigenen Museum als nur in geringem Maße vorhanden eingestuft.

<sup>871</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.3.1

Ungefähr ein Fünftel der Befragten nimmt wahr, dass Personen in hohem Maße bei der strategischen Gestaltung von Wissenskommunikationsprozessen beachtet werden.<sup>872</sup> Niemand jedoch hat angegeben, dass die personenbasierte Strategie in hohem Maße eingesetzt wird.

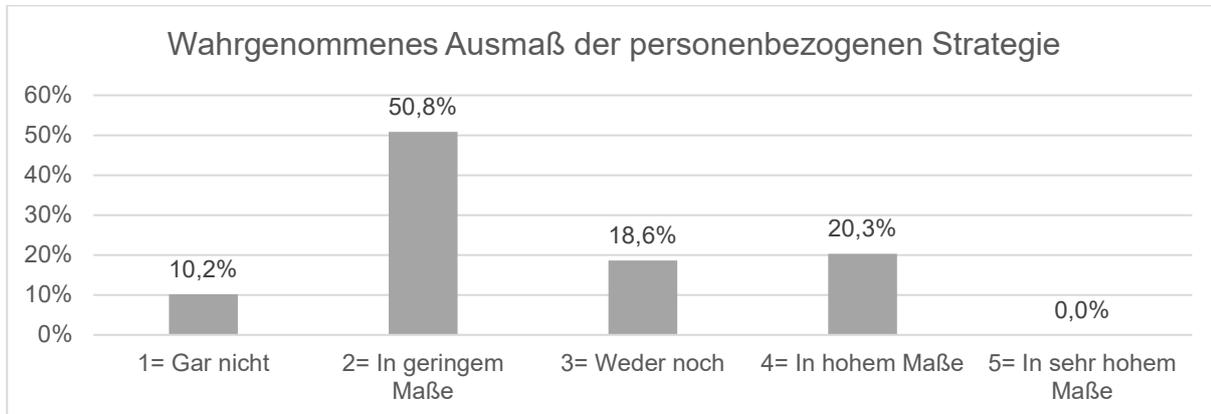


Abbildung 18: Wahrgenommenes Ausmaß zur Nutzung einer personenbasierten Strategie in der Wissenskommunikation

Im weiteren Befragungsteil zu den Steuerungsmechanismen wurden die Items überwiegend mit einer doppelten Skalierung abgefragt. Für die Auswertung der Häufigkeitsverteilungen wurden deshalb die Einschätzung zum aktuellen Ausmaß der Wertschätzung für ein Verhalten sowie das Ausmaß der Befürwortung für eine solche Maßnahme in der Darstellung kombiniert.

Die Wertschätzung von bestimmten Verhaltensweisen ist ein zentraler Mechanismus, der in Studie 1 als sehr wichtig für das Engagement von Mitarbeitenden in bestimmten Bereichen beschrieben wurde. Insofern wurden zunächst die wahrgenommene Wertschätzung sowie die Befürwortung von wertschätzenden Maßnahmen erfragt. Die Angaben in der quantitativen Studie unterstützen die Eindrücke aus Studie 1. Die Auswertung zur Wertschätzung der grundlegenden Verhaltensweisen der Wissenskommunikation, Wissensnutzung und Wissensweitergabe zeigt, dass die Wahrnehmung von wenig bis hin zu Wertschätzung in hohem Maße reicht. 5,1 % der Teilnehmenden nehmen allerdings gar keine Wertschätzung für Wissensnutzung und 8,5 % gar keine Wertschätzung für Wissensweitergabe war. Gleichzeitig befürworten aber 44,1 % beziehungsweise 37,3% in hohem Maße und 49,2 % beziehungsweise 55,9 % sogar in sehr hohem Maße die Maßnahmen zur Wertschätzung von Wissenskommunikation.

<sup>872</sup> Die Wahrnehmung einer solchen grundlegende Strategie kann jeweils von den direkten Vorgesetzten bzw. der Ausrichtung einer Abteilung variieren. Zudem wird eine solche strategische Ausrichtung häufig auch nicht explizit benannt und kommuniziert.

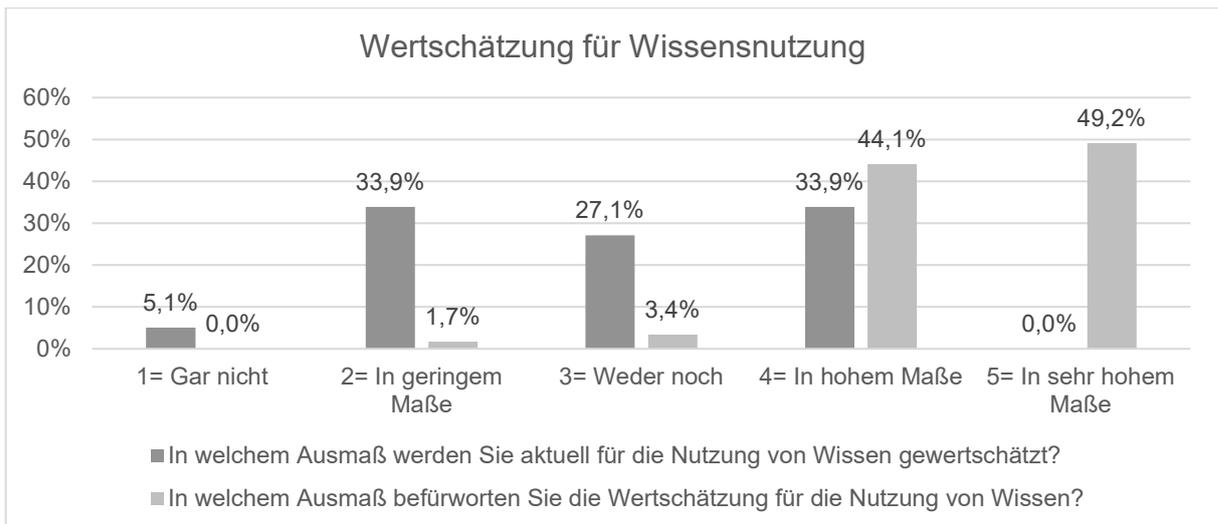


Abbildung 19: Wahrgenommene Wertschätzung für Wissensnutzung

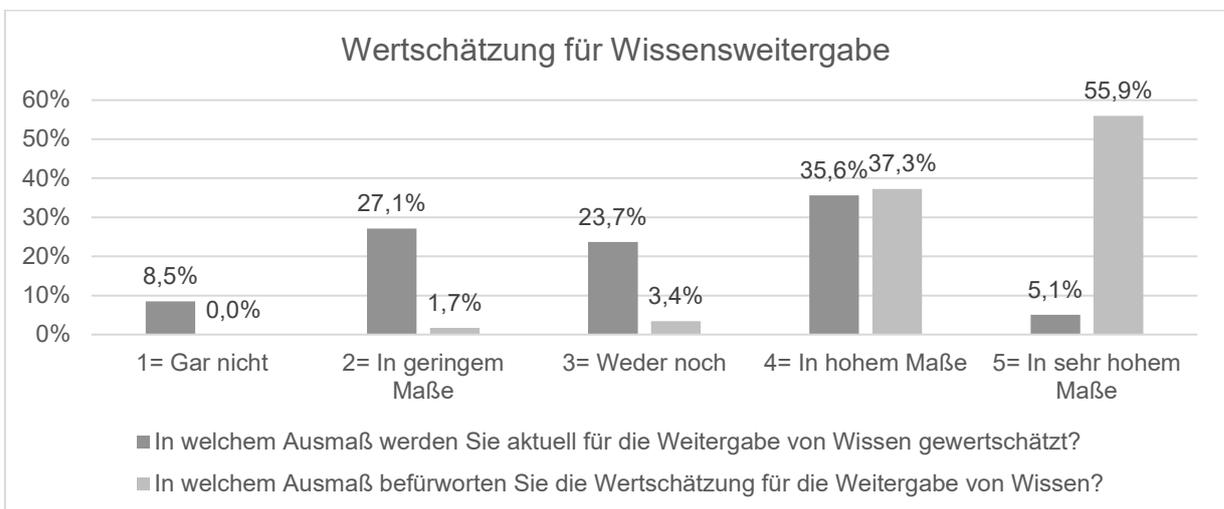


Abbildung 20: Wahrgenommene Wertschätzung für Wissensweitergabe

Neben diesen grundlegenden Wahrnehmungen zur Wertschätzung wurden weitere Items eingesetzt, die motivationsbasierte Mechanismen messen. Hier zeigte sich ein noch deutlicheres Bild in der Diskrepanz zwischen aktuell wahrgenommener Nutzung der Mechanismen und der Befürwortung seitens der Befragten. 32,8 % gaben an, dass sie derzeit motivationsfördernde Maßnahmen gar nicht wahrnehmen, 42,8 % stimmen der Befürwortung jedoch eher und weitere 29,8 uneingeschränkt zu.

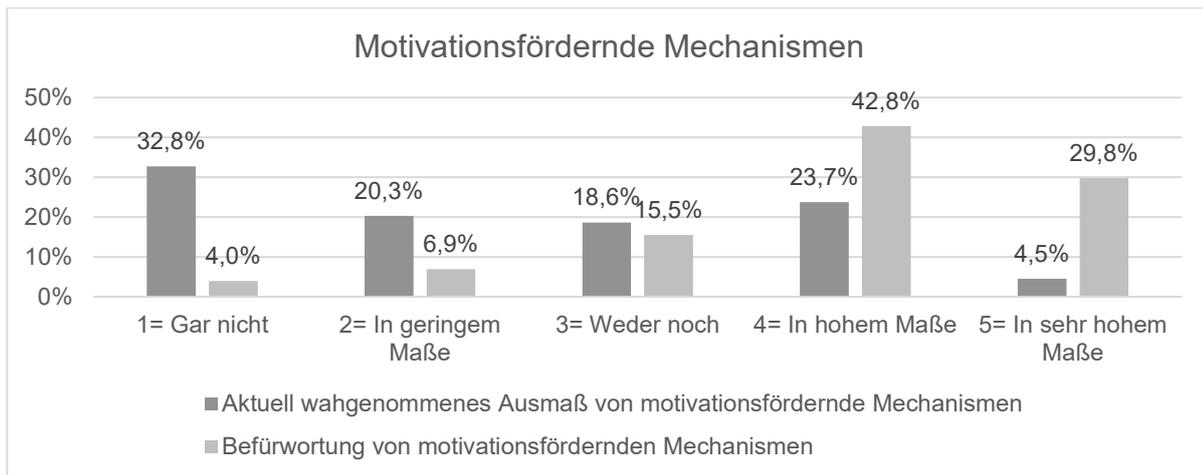


Abbildung 21: Auswertung zur Wahrnehmung von motivationsfördernden Maßnahmen

Auch hier fielen einige Aussagen besonders auf. So stimmt ein Großteil der Befragten zu, dass sie „Von den Kolleg:innen als Expert:in respektiert werden“ (FöWK14, FöWK24) möchten. Diese Aussage wurde sowohl im Kontext von Wissensweitergabe (FöWK24) von 84,8 % befürwortet (mit 44,1 % uneingeschränkter und 40,7 % eingeschränkter Zustimmung) als auch in Bezug auf Wissensnutzung (FöWK14) von 88,2 % (mit 42,4 % uneingeschränkter und 45,8 % eingeschränkter Zustimmung) stark befürwortet. Jedoch nehmen nur 17 % der Befragten diese Form der Wertschätzung jeweils für Wissensnutzung und -weitergabe uneingeschränkt wahr.

Für die *ability*-fördernden Mechanismen zeichnet sich eine ähnliche Einschätzung seitens der Befragten ab: Hier wird aktuell die Nutzung dieser Maßnahmen als nicht vorhanden bis in geringem Maße genutzt eingeschätzt, während die solche Maßnahmen von 48,5 % aber in hohem Maße befürwortet werden.

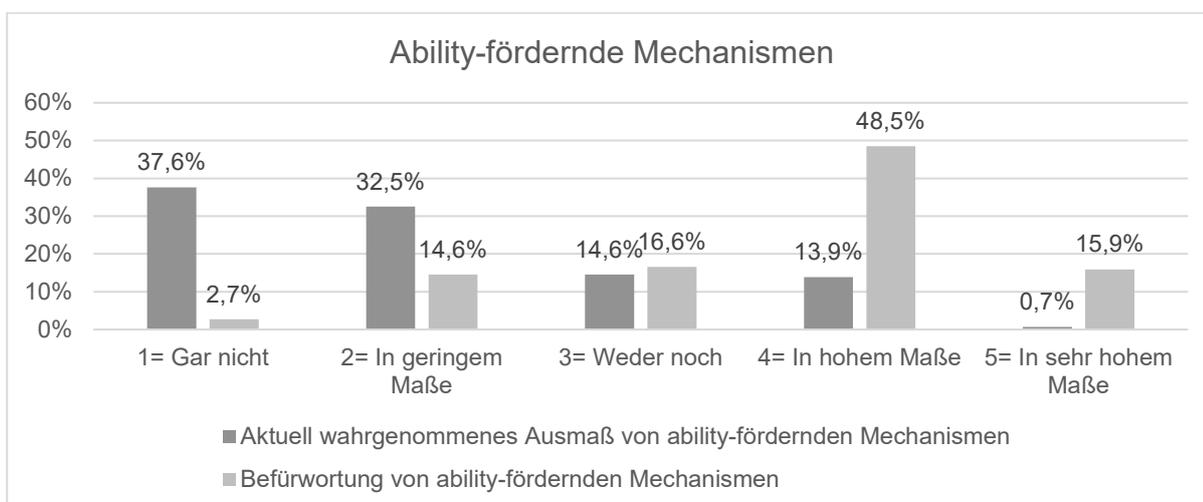


Abbildung 22: Auswertung zur Wahrnehmung von ability-fördernden Maßnahmen

Folgende *ability*-fördernde Maßnahmen werden befürwortet: das Anbieten von Karriereoptionen in unterschiedlichen Museumsbereichen (49,2 % befürworten in hohem Maße, 15,3 % in

sehr hohem Maße, FöWK26), die Fortbildung im Bereich Team-Building und Arbeiten im Team (45,8 % befürworten in hohem Maße, 25,4 % in sehr hohem Maße, FöWK28), das Ausrichten von Veranstaltungen, bei denen Mitarbeitende sich kennenlernen können (57,6 % befürworten in hohem Maße, 18,6 % in sehr hohem Maße, FöWK30), der Einsatz von Leistungsbeurteilungen zum Ziel der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitenden (39 % befürworten in hohem Maße, 6,8 % in sehr hohem Maße, FöWK32) und das Anbieten eines Mentoring-Programms zur individuellen Weiterentwicklung von Mitarbeitenden (50,9 % befürworten in hohem Maße, 13,6 % in sehr hohem Maße, FöWK34).

Die *opportunity*-fördernden Maßnahmen wurden nach der Durchführung des Pretests nicht mit der doppelten Skalierung abgefragt, sondern über das Ausmaß an Zustimmung zu insgesamt acht Aussagen gemessen. Diese Aussagen messen die aktuell wahrgenommene Nutzung von *opportunities* durch die befragten Personen. In der Gesamtauswertung stimmen knapp 40 % den Aussagen zur Nutzung von *opportunity*-fördernden Maßnahmen eher zu und weitere 14,8 % stimmen uneingeschränkt zu.

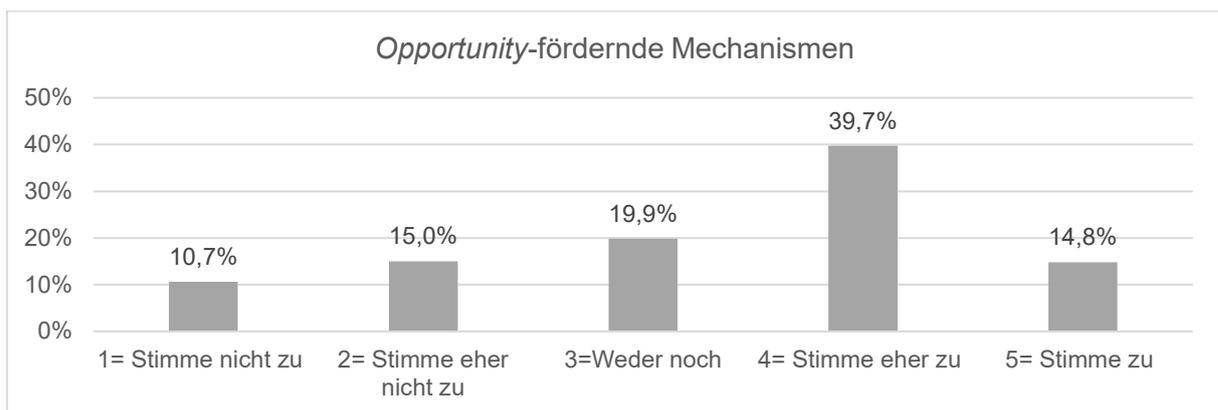


Abbildung 23: Auswertung zur Wahrnehmung von *opportunity*-fördernden Maßnahmen

Es stimmten beispielsweise 50,9 % eher zu, dass sie Austauschmöglichkeiten wie Intranet, Sozial- oder Kaffeeräume, Arbeitsräume etc. nutzen können, um Wissen auszutauschen (FöWK42). Weitere 54,2 % stimmten eher zu, dass sie interne Veranstaltungen wie Meetings oder Workshops nutzen, um Wissen an Kolleg:innen weiterzugeben (FöWK43). Die geringste Zustimmung (27,1 % stimmen eher, 10,2 % stimmen uneingeschränkt zu) wurde bei der Nutzung von übergreifenden Projektgruppen (FöWK45) angegeben.

Nach diesem Überblick zur aktuellen Nutzung bzw. Befürwortung bestimmter Steuerungsmechanismen ergibt sich aus Studie 1 noch die Frage, ob und inwiefern die persönlichen Eigenschaften von Museumsmitarbeitenden einen Einfluss darauf haben, wie Steuerungsmechanismen wirken. Dafür wurde eine Clusterung zwischen der Befürwortung und Eigenschaftsprofilen erstellt, die im Folgenden beschrieben wird.

### 3.3.5.2. Clusteranalyse

Die Clusteranalyse zählt als explorierendes Analyseverfahren, dessen Ziel es war herauszufinden, inwiefern sich unterschiedliche Persönlichkeitstypen unter Museumsangestellten herausbilden, sowie zu ermitteln, inwiefern bestimmte Persönlichkeitsmerkmale mit einer Befürwortung oder Ablehnung von Steuerungsmaßnahmen einhergehen. Diese Exploration gibt Hinweise darauf, welche prüfenden Verfahren in zukünftigen Untersuchungen in diesem Bereich sinnvoll sein können. Ebenso können aus den Ergebnissen der Clusteranalyse erste Hinweise für das Personalmanagement und den Einsatz von Steuerungsmechanismen im vorliegenden Kontext ermittelt werden.

Die quantitativen Daten wurden zunächst einer explorativen Faktoranalyse (EFA) unterzogen. Über eine EFA kann ermittelt werden, welche manifesten Variablen geeignet sind, um latente Konstrukte zu messen.<sup>873</sup> Außerdem können mit dieser Methode das umfassende Set von Variablen sowie mögliche Überlappungen zwischen Variablen reduziert werden.<sup>874</sup> Das aus der Theorie abgeleitete Zusammenhangsmodell basiert auf latenten Variablen, sodass eine EFA zur Verdichtung der Variablen zielführend ist und einen Rückschluss darauf zulässt, welche latenten Variablen im Kontext von forschungsorientierten Museen als relevant für weitere Forschungen betrachtet werden können.

Der generierte Datensatz enthält  $n=120$  unvollständige und nach der *listwise deletion*  $n=67$  vollständige Datensätze für die beiden relevanten Skalen „Persönlichkeitsmerkmale“ und das „Ausmaß der Befürwortung von Wissenskommunikation“<sup>875</sup>. Als Datenbasis für eine EFA wird die fünffache Anzahl der abgefragten Items als Rückläufe empfohlen. Im Falle dieser Untersuchung hätte das bei insgesamt 58 abgefragten Items in den Skalen „Befürwortung“ und „Persönlichkeitsmerkmale“ insgesamt  $n=290$  erfordert.<sup>876</sup> Diese Anzahl wurde nicht erreicht. Die EFA wurde dennoch auf Basis der vorliegenden Daten durchgeführt, um so Indikationen für weitere Managementforschungen im Kontext der Museen fundieren zu können. Alle auf Basis der EFA getroffenen Aussagen unterliegen dennoch der Limitation, dass sie den statistischen Anforderungen aufgrund der zu geringen Fallzahl nicht vollständig gerecht werden. Die EFA wurde mithilfe der SPSS-Software gerechnet.<sup>877</sup> Zur Vorbereitung der Clusterung wurde EFA für die Reduktion der Items genutzt und dementsprechend mit einer Hauptachsenanalyse gerechnet. Dabei konnten alle Anforderungskriterien der EFA erfüllt werden.<sup>878</sup>

<sup>873</sup> Vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 681.

<sup>874</sup> Vgl. Backhaus et al. 2018, S. 366.

<sup>875</sup> Für die Vorbereitung der Clusteranalyse wurde erneut jeweils eine EFA für die zwei relevanten Skalen „Befürwortung von Förderung der Wissenskommunikation“ und „Selbstbeschreibung der Persönlichkeitsmerkmale“ durchgeführt, die im Nachgang in der Clusterung zusammengeführt werden.

<sup>876</sup> Vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2013, S. 681.

<sup>877</sup> SPSS Version 26.

<sup>878</sup> Vgl. Backhaus et al. 2018, ab S. 372.

Das Eigenwertkriterium sprach für drei relevante Faktoren, während der Screeplot auf drei bis fünf relevante Faktoren hinwies. Die erklärte Gesamtvarianz wiederum wies nur auf einen einzigen Faktor hin. Vor diesem Hintergrund wurden die literaturbasierten Kenntnisse hinzugezogen, um die letztliche Anzahl von Faktoren für die folgenden Iterationen festzulegen. Die Faktorenanzahl wurde so anhand des Eigenwertkriteriums und des Screeplots auf drei Faktoren festgelegt, da dies auch durch die Literatur gestützt wird.

Als Rotationsverfahren wurde erneut eine Promax-Rotation angewendet, da auch in diesem Fall Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen angenommen werden können.

Nach einer ersten Ausgabe der EFA wurden die Items mit einer Faktorladung  $<0,5^{879}$  und einer Doppelladung, deren Differenz bei  $<0,2$  lag, ausgeschlossen. Bereits in der zweiten Iteration wurden keine weiteren Items mehr ausgeschlossen. Es bestand noch eine Doppelladung, diese wies jedoch eine Differenz  $>0,2$  auf, sodass das Item in der EFA belassen wurde. Auf die drei Faktoren luden jeweils mehrere Items.

<b>Mustermatrix</b>			
	Faktor		
	1: Förderung von kulturellem Kapital	2: Transakti- onsbasierte Förderung	3: Commitment- basierte Förderung
Von den Kolleg:innen als Expert:in respektiert werden (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Nutzung von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)	<b>0,991</b>		
Von den Kolleg:innen als Expert:in respektiert werden (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Weitergabe von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)	<b>0,976</b>		
Anerkennung Ihres Beitrags durch Lob von Vorgesetzten (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Weitergabe von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)	<b>0,860</b>		
Anerkennung Ihres Beitrags durch Lob von Vorgesetzten (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Nutzung von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)	<b>0,779</b>		
Individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Weitergabe von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)	<b>0,730</b>		
Weitergabe von Wissen (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für Wissenskommunikation befürworten)	<b>0,642</b>		0,309
Individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Nutzung von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)	<b>0,607</b>		
Nutzung von Wissen (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für Wissenskommunikation befürworten)	<b>0,571</b>		0,318
Boni (zusätzliche Zahlungen) (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Nutzung von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)		<b>0,948</b>	
Boni (zusätzliche Zahlungen) (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Weitergabe von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)		<b>0,915</b>	

<sup>879</sup> Vgl. Backhaus et al. 2018, S. 399.

Beförderungen (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Weitergabe von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)	<b>0,797</b>
Beförderungen (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die <u>Nutzung von Wissen</u> durch die folgenden Maßnahmen befürworten)	<b>0,689</b>
Das Museum bietet für seine Angestellten verschiedene Karriereoptionen, die durch unterschiedliche Arbeitsbereiche des Museums führen können. (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die genannten Maßnahmen befürworten.)	<b>0,895</b>
Das Museum bietet für die persönliche Entwicklung von Mitarbeitenden eine Betreuungsprogramm (Mentoring) an. (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die genannten Maßnahmen befürworten.)	<b>0,757</b>
Im Museum werden Leistungsbeurteilungen hauptsächlich als Ziele für die persönliche Entwicklung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters eingesetzt. (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die genannten Maßnahmen befürworten.)	<b>0,672</b>
Das Museum bietet Fortbildungen an, die sich auf Team-Building und die Fähigkeit im Team zu arbeiten, konzentrieren. (Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die genannten Maßnahmen befürworten.)	<b>0,667</b>

Tabelle 21: Matrix der Faktorladungen zu den Steuerungsmechanismen

Die drei Faktoren wurden wie folgt interpretiert: Faktor 1 umfasst Items, die ursprünglich aus unterschiedlichen Skalen stammen. Vor diesem Hintergrund erfolgte die Interpretation dieses Faktors durch die Literaturkenntnisse. In Faktor 1 spiegeln sich Reputationsmechanismen wieder (Respekt durch die Kolleg:innen, Anerkennung durch die Vorgesetzten), die auch in der EFA über den gesamten Datensatz schon als relevanter Faktor aufgetreten sind. Allerdings laden auch die Items zu individuellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf diesen Faktor, ebenso wie ein Item für Wissensweitergabe und ein Item für Wissensnutzung. In dieser Kombination entsteht ein Faktor, der mehr thematisiert als nur die Motivationsförderung. Vor dem Hintergrund der forschungsorientierten Museen und ihren Logiken kann dieser Faktor umfassender verstanden werden: Anerkennung, Reputation, die persönliche Weiterentwicklung und die konkrete Wertschätzung für Verhaltensweisen deuten darauf hin, dass dieser Faktor im Sinne des Aufbaus von kulturellem Kapital<sup>880</sup> interpretiert werden kann.

In Faktor 2 findet sich das Konzept der transaktionsbasierten Förderung wieder. Hier sind die Ergebnisse deckungsgleich zur EFA über den gesamten Datensatz und diese Form der Steuerungsmechanismen bleibt als ein relevanter Faktor bestehen.

Auf Faktor 3 laden Items, die einer Skala zur *ability*-fördernden Mechanismen entstammen.<sup>881</sup> Diese Form der Förderung von *abilities* scheint jedoch ebenfalls anders nuanciert beziehungsweise nur implizit vorhanden zu sein als in der ursprünglichen Konzeption des Konstrukts. Die Items, die die Befähigung zum Zwecke der Wissenskommunikation per se gemessen haben, werden hier nicht mehr abgebildet. Stattdessen geht es hier stärker um die Förderung von Interaktion und der sozialen Vernetzung innerhalb der Organisation. Collins und Smith (2006)

<sup>880</sup> Vgl. Bourdieu 1985.

<sup>881</sup> Vgl. Collins und Smith 2006.

beschreiben dies als „[...] providing training and development opportunities for greater communication and interaction“.<sup>882</sup> In diesem Sinne werden die Trainings nicht mehr als *ability*-fördernd, sondern als *commitment*-fördernd eingestuft. Die hier verbleibenden Items zielen auf die Entwicklung von Mitarbeitenden innerhalb des Museums ab. Karriereoptionen in verschiedenen Arbeitsbereichen, Mentoring-Programme, Team-Building und Leistungsbewertung zur persönlichen Weiterentwicklung sind Maßnahmen, die Mitarbeitende befähigen, sich besonders gut im konkreten Museum zu bewegen. Solche Maßnahmen führen dazu, dass Mitarbeitende ihr eigenes Verhalten zielführend an die Logiken des Museums anpassen können, eine stärkere Bindung aufbauen, was ebenfalls Vertrauen fördert, und so insgesamt zu einer höheren Integrität und damit zu *commitment*, führt. Wenn Mitarbeitende die Chance bekommen, sich auf die spezifischen Anforderungen eines Museums einzustellen, fördert das wiederum auch ihre Wahrnehmung als fähige Mitarbeitende.<sup>883</sup> Faktor 3 wird also abweichend von der ursprünglichen Operationalisierung als *commitment*-basierte Förderung interpretiert.

Aus der vorliegenden Interpretation wurden mittels einer Regressionsrechnung die Faktorwerte errechnet<sup>884</sup> und die Faktoren als Variablen gespeichert, um sie dann in der Clusteranalyse verwenden zu können.<sup>885</sup>

Die zweite Skala, die für die Clusteranalyse relevant war, ist die Skala der Persönlichkeitsmerkmale, die ursprünglich aus 40 Items bestand. Aus diesem Grund wurde analog ebenfalls eine EFA gerechnet, die diese Items auf relevante Faktoren verdichtet. Wie mit der anderen Skala wurden mit der gleichen Argumentation die Hauptachsenanalyse mit dem Promax-Rotationsverfahren durchgeführt.

Die Ausgangskriterien waren überwiegend erfüllt: In der Korrelationsmatrix traten nur sehr wenige Koeffizienten auf, die den Grenzwert von 0,3 überschritten. Das KMO Kriterium war jedoch mit 0,6 als mittelmäßig erfüllt und auch die Signifikanzen erfüllten die Werte. In der Anti-Image-Kovarianz zeigten sich nur wenige kritische Werte, die insgesamt bei 2% aller Werte lagen, sodass die Berechnung fortgeführt wurde. Auf Basis der Anti-Image-Korrelation wurden sechs Items ausgeschlossen.<sup>886</sup>

Der erste Durchlauf ergab in der Erklärten Gesamtvarianz sechs mögliche Faktoren, das Eigenwertkriterium ermöglichte zehn Faktoren und der Screeplot war bei genau diesen beiden Werten etwas uneindeutig zu interpretieren, wobei der Graph eher bei zehn Faktoren zu knicken schien. So wurden für die erste Extraktion zehn Faktoren hinterlegt und alle jene Items

<sup>882</sup> Collins und Smith 2006, S. 547.

<sup>883</sup> Vgl. Collins und Smith 2006, S. 547–548.

<sup>884</sup> Vgl. Backhaus et al., S. 419.

<sup>885</sup> Die Faktorwerte sind in der Auswertungstabelle im Anhang dokumentiert.

<sup>886</sup> Diese sind entsprechend in der Exceltabelle markiert.

ausgeschlossen, deren Faktorladungen kleiner als 0,5 waren. Auf dieser Basis wurden neun weitere Items gestrichen.

Danach sanken die Werte der möglichen Faktoren in der Erklärten Gesamtvarianz auf sechs, im Eigenwertkriterium auf sieben, sodass doch die sechs Faktoren für eine weitere Extraktion hinterlegt wurden.

In der dritten Iteration wurde um weitere fünf Items gekürzt. In der vierten Iteration konnte nur noch auf fünf Faktoren geladen werden. Ein weiteres Item wurde eliminiert. Die sechste Iteration blieb bei dem Ergebnis, dass auf fünf Faktoren geladen werden kann.

Die Items, die auf die jeweiligen Faktoren geladen haben, waren teils unterschiedlich ausgerichtet, sodass im Falle von „einfallslos“ und „ordentlich“ noch die Umcodierung erfolgen musste.

**Mustermatrix**

	Faktor				
	Introversion	Offenheit für Erfahrung	Ungewissenhaftigkeit	Verträglichkeit	Intellektualität
scheu	0,821				
schüchtern	0,769				
in sich gekehrt	0,751				
zurückgezogen	0,697				
kreativ		0,879			
innovativ		0,755			
phantasievoll		0,661			
einfallsreich		0,647			
chaotisch			0,839		
unordentlich			0,797		
schlampig			0,613		
nachlässig			0,586		
umgänglich				0,866	
ausgeglichene				0,584	
entspannt				0,569	
sympathisch				0,529	
warmherzig				0,502	
geistig anspruchsvoll					0,907
gebildet					0,871

Tabelle 22: Matrix der Faktorladungen in den Persönlichkeitsmerkmalen

Die Interpretation der Faktoren erfolgte auf Basis der Quelle „Items“. Weller und Matiaske (2009) haben die Skala auf Basis der fünf Konzepte „Neurotizismus“, „Extraversion“, „Offen-

haus für Erfahrung“, „Verträglichkeit“, und „Gewissenhaftigkeit“ aus dem *Big Five Factor Measurement Tool* (BFMM-D) entwickelt.<sup>887</sup> Bei der Exploration der Daten im vorliegenden Kontext zeigen sich ein leicht anderes Bild in den Ausprägungen dieser Konzepte. Insgesamt ergibt die Exploration der Daten ebenfalls fünf Faktoren und zwei der ursprünglichen Konzepte finden sich unverändert in den explorierten Faktoren wieder: Offenheit für Erfahrung und Verträglichkeit. Zwei weitere Konzepte werden ebenfalls abgebildet, aber in einer anderen Ausrichtung: Statt der Extraversion zeigen sich in den explorierten Faktoren Items, die „Introversion“ beschreiben und statt auf die Gewissenhaftigkeit wird auf die „Ungewissenhaftigkeit“ geladen. Weil auch nur die negativ gepolten Items verblieben sind, wurde die Bezeichnung zunächst auch so in der negativen Ausrichtung beibehalten und erst bei der Interpretation gegebenenfalls in der positiven Ausrichtung formuliert. Zusätzlich laden zwei Items auf einen Faktor, der konzeptuell als „Intellektualität“ interpretiert wurde. Dafür entfällt das Konzept des Neurotizismus in den vorliegenden Daten.

Für die **Durchführung der Clusteranalyse**<sup>888</sup> wurde *listwise* ausgeschlossen, sodass nur die Fälle erhalten wurden, die alle Items zu den drei ermittelten Faktoren der Förderung der Wissenskommunikation und den fünf ermittelten Faktoren der Persönlichkeitsmerkmale beantwortet haben.

Für die vorliegende Clusteranalyse wurden Distanzmaße bestimmt, um Aussagen darüber treffen zu können, welche Wahrnehmung von fördernden Steuerungsmechanismen mit welchen Persönlichkeitseigenschaften zusammenhängen.

Hierfür wurde das quadrierte euklidische Distanzmaß gewählt. Auf diese Weise werden für jeden Fall (Person) geclusterte Werte aus der Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen und Persönlichkeitseigenschaften zusammengestellt. Auf diese Weise können dann Personen zu Gruppen geclustert werden.<sup>889</sup>

Es wurden zwei Fusionierungsalgorithmen verwendet. Als erstes der Algorithmus des *single linkage*, der dazu dient Ausreißer zu identifizieren und auszuschließen. Auf diese Weise können Cluster gebildet werden, über die zutreffende Aussagen möglich sind.<sup>890</sup>

Als zweites wurde die Ward-Methode eingesetzt. Dies ist ein recht gängiges Verfahren, für dessen Anwendung es keine Kontraindikationen gab. Als agglomeratives, hierarchisches Verfahren dient die Ward-Methode dazu, dass Aussagen über ein noch recht unbekanntes Feld

---

<sup>887</sup> Vgl. Weller und Matiaske 2009.

<sup>888</sup> Die Clusteranalyse wurde nach Backhaus et al. 2018 durchgeführt, vgl. ab S.435.

<sup>889</sup> Vgl. Backhaus et al. 2018, S. 451.

<sup>890</sup> Vgl. Backhaus et al. 2018, ab S. 461.

getroffen werden können und die Anzahl der Cluster ermittelt wird. Diese Methode geht zunächst davon aus, dass jeder Fall ein einzelnes Cluster ist und agglomeriert dann ähnliche Einzelfälle zu übergeordneten Clustern.

Für den **single linkage** wurde zunächst über den Z-Wert standardisiert, da für die Steuerungsmechanismen und die Persönlichkeitsmerkmale unterschiedliche Skalen (5er und 7er Likert-Skala) abgefragt wurden. Strukturiert wurde über die Option „nächstgelegener Nachbar“. Auf diese Weise wurden Fälle, die erst sehr spät geclustert werden konnten, sprich Ausreißer, aus den Beobachtungen ausgeschlossen. Diese Fälle wurden über das Dendogramm identifiziert, sodass drei Beobachtungen als Ausreißer erkannt und ausgeschlossen wurden.

Für die **Ward-Methode**<sup>891</sup> wurden die Koeffizienten als Diagramm ausgegeben. Nach dem Elbow-Kriterium ist die Anzahl der Cluster über einen Knick im Diagramm zu ermitteln. Da dieser im angezeigten Diagramm nicht eindeutig zu identifizieren war, wurden die Koeffizienten zusätzlich in eine Reihenfolge gebracht, um über deren Differenzen den größten Bruch zu identifizieren. Dieser wurde zunächst bei fünf Clustern identifiziert, wobei die Identifikation anhand dieser Kriterien nicht eindeutig war.

Für die weitere Ausgabe wurden zunächst die identifizierten fünf Cluster in SPSS hinterlegt, sodass die vorhandenen Fälle der entsprechenden Clusterzahl zugeordnet wurden. Die Ergebnisse wurden über die Funktion der deskriptiven Statistik mit den Mittelwerten je Faktor ausgegeben.

Clusternummer	Anzahl der Fälle
Cluster 1	21
Cluster 2	17
Cluster 3	4
Cluster 4	18
Cluster 5	4

Tabelle 23: Anzahl der Fälle je Cluster bei fünf Clustern

Weil in zwei Clustern nur eine sehr geringe Anzahl Fälle – jeweils vier – vertreten waren, wurde probeweise eine zweite Clusterung mit nur vier Clustern ausgegeben.

Die Ausgabe in vier Clustern ergab, dass genau die zwei Cluster zusammengeführt wurden, die zuvor jeweils die geringen Fallzahlen aufwiesen. Die weitere Analyse wurde auf Basis dieser Clusterung vorgenommen, da die drei größeren Cluster in ihrer Aussage nicht verändert wurden und das eine Cluster als Cluster mit teils stark abweichenden Werten interpretiert werden konnte. Für die zentralen Aussagen sind diese ausreißenden Werte jedoch nicht entschei-

<sup>891</sup> Vgl. Backhaus et al. 2018, ab S. 465.

dend. In einer weiteren probeweise erstellten Clustering mit nur drei Clustern wurden die Extremfälle auf die anderen Cluster aufgeteilt, sodass die Aussage der zuvor stabilen Cluster stark verändert wurde. Die weitere Analyse wurde dementsprechend mit einer Clustering in vier Clustern durchgeführt, die sich wie folgt verteilen:

Clusternummer	Anzahl der Fälle
Cluster 1	21
Cluster 2	17
Cluster 3	8
Cluster 4	18

Tabelle 24: Verteilung der Fälle auf vier Cluster

Die Faktoren werden im Folgenden je Cluster beschrieben und zusammengefasst.

### 3.3.6. Ergebnisse Studie 2: Präzisierung zur Modellvariante 2b

Die Clustering wird im Folgenden zunächst je Cluster beschrieben und dann die daraus entstehenden Erkenntnisse zusammengefasst.

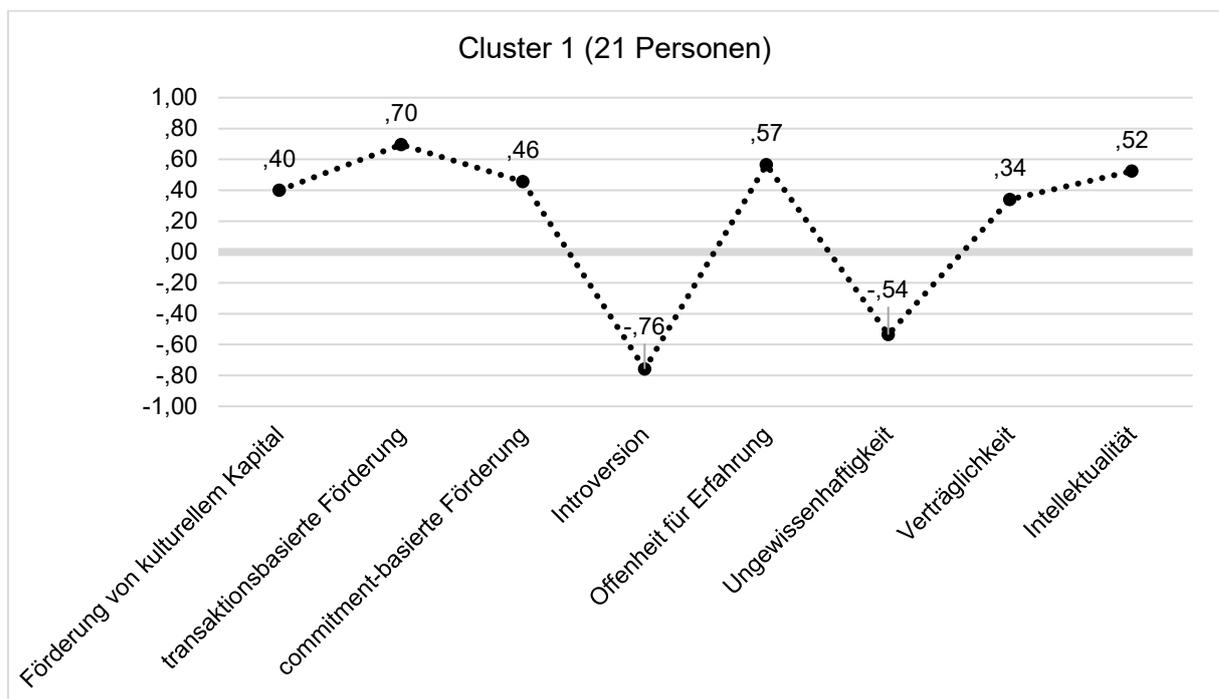


Abbildung 24: Cluster 1 – grafische Darstellung der Mittelwerte von Befürwortung und Persönlichkeitsmerkmalen

Cluster 1: Diese Personengruppe (21) hat für alle drei Steuerungsmechanismen positive Werte, das heißt sie befürworten Maßnahmen, die diesen Steuerungsmechanismen entsprechen. Die Mechanismen, die als fördernd für kulturelles Kapital beschrieben beziehungsweise *commitment*-basiert sind, werden etwas weniger befürwortet als die transaktionsbasierten Mechanismen. Hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale lassen sich folgende Aussagen treffen:

Diese Gruppe zeichnet sich durch einen negativen Wert in der Introversion aus, das heißt sie kann eher als extrovertiert bezeichnet werden. Dieser Wert ist in diesem Cluster zudem am stärksten ausgeprägt (-0,76). Die Gruppe hat außerdem einen starken positiven Wert in der Offenheit für Erfahrung (0,57) und die in dieses Cluster fallenden Personen sind entsprechend kreativ, einfallsreich, innovativ und phantasievoll. Die Ungewissenhaftigkeit ist ebenfalls negativ ausgeprägt, die Personen in dieser Gruppe sind also gewissenhaft, das heißt beispielsweise sorgfältig und strukturiert. Die Verträglichkeit und die Intellektualität zeigen positive Werte. Für die spätere Interpretation wird diese Gruppe als die „Extrovertiert-Offenen“ beschrieben.

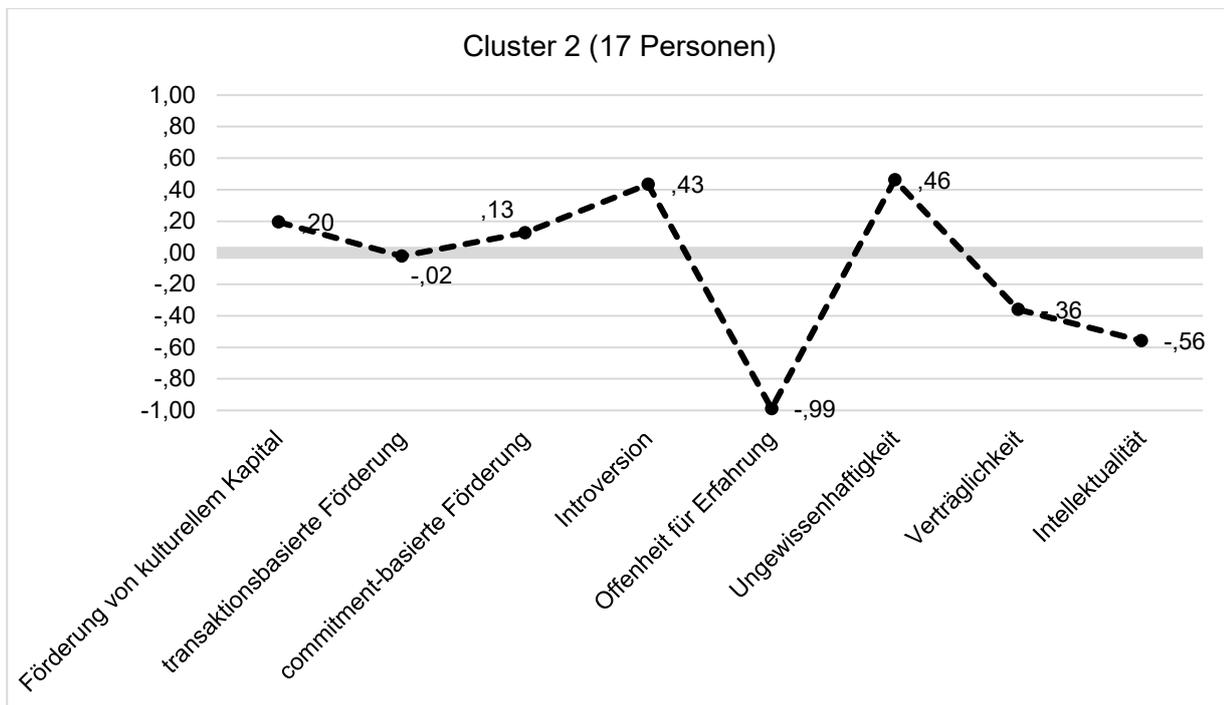


Abbildung 25: Cluster 2 – grafische Darstellung der Mittelwerte von Befürwortung und Persönlichkeitsmerkmalen

Cluster 2: Diese 17 Personen befürworten die fördernden Mechanismen für kulturelles Kapital (0,2) bzw. die commitment-basierten Steuerungsmaßnahmen, während für die transaktionsbasierten Mechanismen eine sehr geringe Ablehnung (-0,02) gemessen wurde. Insgesamt sind Werte für Steuerungsmechanismen sehr schwach ausgeprägt. In den Ausprägungen der Persönlichkeitseigenschaften zeigt sich ein sehr hoher negativer Wert für die Offenheit für Erfahrung (-0,99). Die Personen in diesem Cluster sind also *nicht* kreativ, phantasievoll und so weiter. Diese Tendenz wird durch einen positiven Wert für die Introversion (0,43) unterstützt. Weiter zeigen die Ausprägungen in diesem Cluster eher „ungewissenhafte“ (0,46) Personen, die weniger verträglich (-0,36) sind und haben einen negativen Wert bei Intellektualität (-0,56). Für die weitere Interpretation wird dieses Cluster als die „Verschlossen-Pragmatischen“ zusammengefasst.

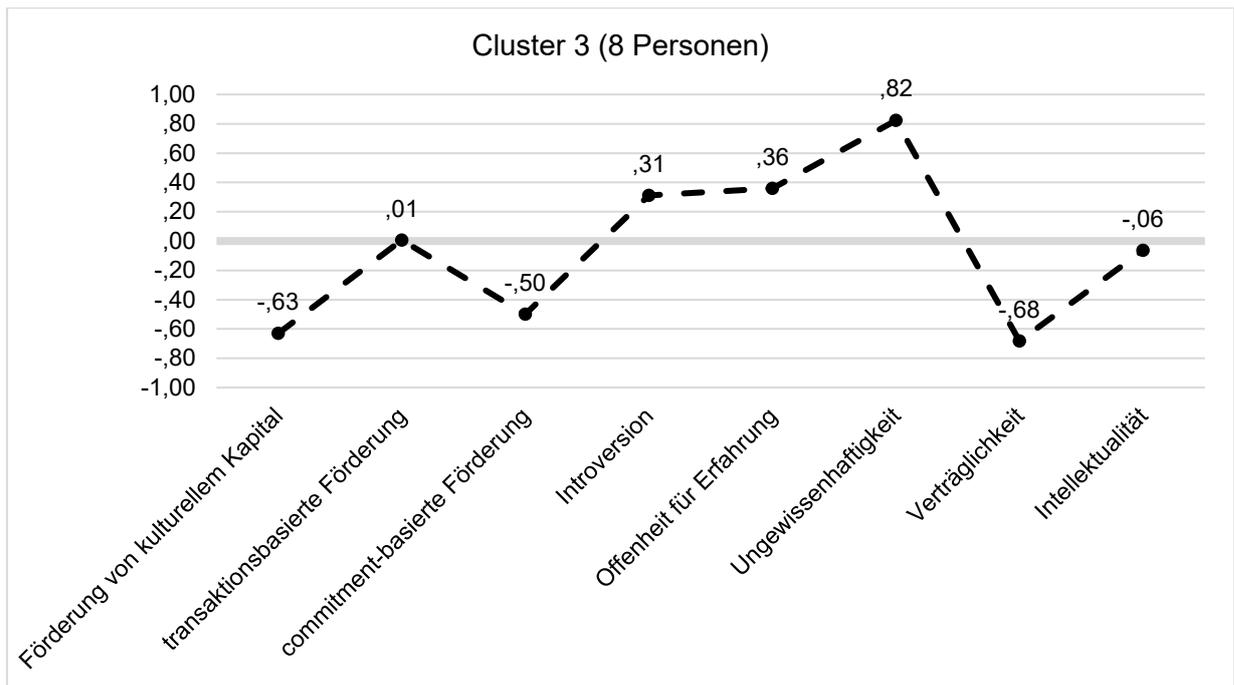


Abbildung 26: Cluster 3 – grafische Darstellung der Mittelwerte von Befürwortung und Persönlichkeitsmerkmalen

Cluster 3: Diese acht Personen lehnen von den drei Steuerungsmechanismen die Förderung von kulturellem Kapital am stärksten ab (-0,63). Für die transaktionsbasierten Mechanismen gibt es eine sehr geringe Befürwortung (0,01), während die auf commitment-basierten Maßnahmen wieder abgelehnt werden (-0,50).

Diese Gruppe zeichnet sich in den Persönlichkeitsmerkmalen vorrangig durch einen stark positiven Wert in der „Ungewissenhaftigkeit“ (0,82) aus. Das heißt, die Personen in diesem Cluster zeigen starke Ausprägungen in Eigenschaften wie nachlässig, chaotisch und unordentlich. Gleichzeitig zeigen sie einen recht deutlich negativen Wert für Verträglichkeit (-0,68), das heißt, die Personen zeichnen sich nicht als sympathisch, umgänglich und so weiter aus. Des Weiteren wird dieses Cluster durch eine mittlere Introversion (0,31) und einen positiven Wert in der Offenheit für Erfahrung (0,36) geprägt. Die Intellektualität hingegen ist minimal negativ ausgeprägt (-0,06). Für die weitere Interpretation wird dieses Cluster als die „Chaotisch-Einzelgängerischen“ zusammengefasst.

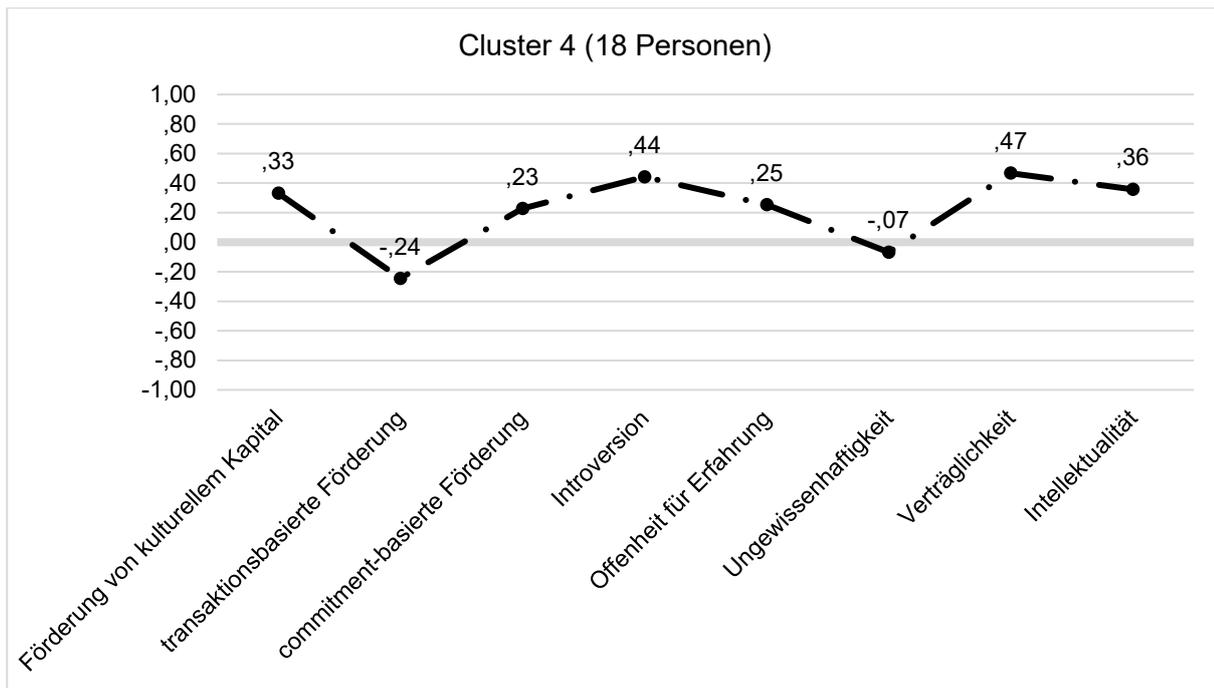


Abbildung 27: Cluster 4 – grafische Darstellung der Mittelwerte von Befürwortung und Persönlichkeitsmerkmalen

Cluster 4: Die 18 Personen dieser Gruppe befürworten die Förderung von kulturellem Kapital (0,33) sowie commitment-basierte Steuerungsmaßnahmen (0,23), während für die transaktionsbasierten Mechanismen Ablehnung gemessen wurde (-0,24). Die stärkste Ausprägung in diesem Cluster liegt in der Verträglichkeit mit 0,47. Die Introversion ist in dieser Gruppe ebenfalls positiv ausgeprägt (0,44), ebenso wie die Offenheit für Erfahrung (0,25). Sie haben einen leicht negativen Wert für Ungewissenhaftigkeit (-0,07), sind also eher sorgfältig und können ebenfalls als intellektuell (0,36) beschrieben werden. Diese Personen werden als die „Sozial-Introvertierten“ zusammengefasst.

Für eine vergleichende Darstellung werden nur die drei „Hauptcluster“ (Cluster 1, 2 und 4) dargestellt. Cluster 3, indem die Ausreißer zusammengefasst wurden, wird separat diskutiert.

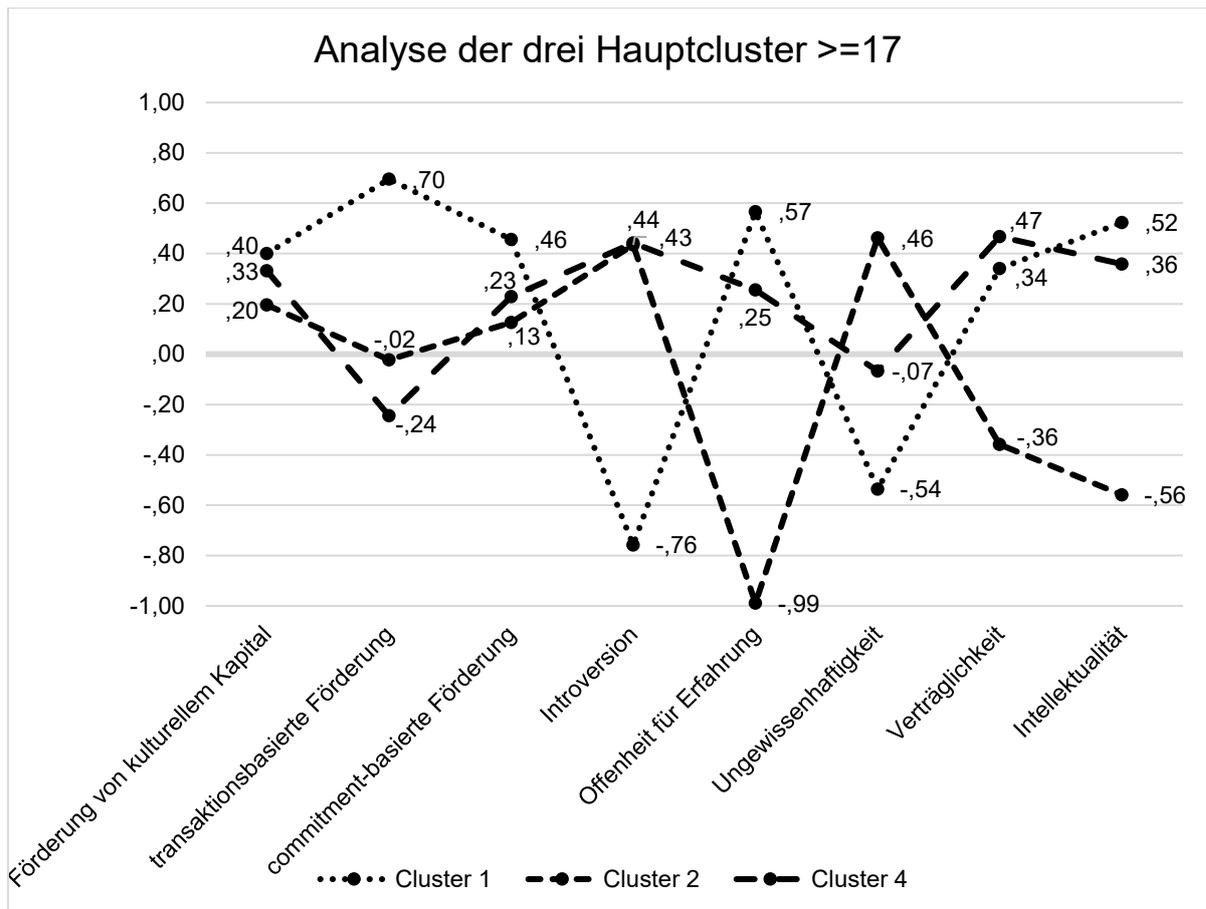


Abbildung 28: Übersicht der grafischen Verläufe der drei Hauptcluster

Im Vergleich der drei Hauptcluster mit einer Personenanzahl  $\geq 17$  zeigen sich unterschiedliche Typen von Mitarbeitenden. Im Kontext von forschungsorientierten Museen zeigen sich teils gegensätzliche Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen, obwohl die Gruppe der Teilnehmenden recht homogen war. Ebenso gibt es keine ähnlichen Verläufe der Persönlichkeitsmerkmale in zwei Gruppen. Während Cluster 2 und 4 zum Beispiel bei Introversion sehr ähnliche Mittelwerte haben (0,43 und 0,44), verlaufen die Graphen in allen anderen Persönlichkeitsmerkmalen wiederum nahezu gegensätzlich. Gleichzeitig haben Cluster 1 und 4 sehr weit auseinanderliegenden Mittelwerte für Introversion (-0,76 und 0,44), aber im Vergleich der restlichen Merkmale einen ähnlichen Verlauf. Betrachtet man nun Cluster 2 und 4, dann haben diese wiederum ähnliche Verläufe in der Befürwortung der Steuerungsmechanismen, während Cluster 1 hier einen gegensätzlichen Ausprägungsverlauf zeigt.

In allen drei Clustern werden die Maßnahmen zur Förderung von kulturellem Kapital und die *commitment*-basierte Motivationsförderung befürwortet. Bei der Beurteilung der transaktionsbasierten Steuerungsmechanismen unterscheiden sich die Cluster deutlich.

Cluster 1 zeigt das stärkste Ausmaß der Befürwortung für alle Steuerungsmechanismen. Diese Gruppe ist zudem deutlich extrovertierter als die anderen beiden Cluster. Diese beide Gruppen (Cluster 2 und 4) befürworten beide eher *commitment*-basierte und auf die Förderung

von kulturellem Kapital ausgerichtete Mechanismen, während sie die transaktionsbasierten Mechanismen ablehnen.

Insgesamt sind beiden introvertierten Gruppen (Cluster 2 und 4) hinsichtlich der Befürwortung von Steuerungsmaßnahmen zurückhaltender beziehungsweise sogar ablehnend. Bei beiden Clustern sind die auf kulturellem Kapital ausgerichteten Förderungsmechanismen die mit den höchsten Werten für Befürwortung, alle Mittelwerte dieser beiden Cluster sind jedoch  $<0,35$  und damit im Vergleich eher schwach ausgeprägt.

Extrovertiertere Personen aus Cluster 1 zeigen insgesamt stärkere Ausprägungen für die Befürwortung der Motivationsförderung. Am stärksten befürworten sie die transaktionsbasierten Maßnahmen mit einem Mittelwert von 0,7, die in den anderen beiden Clustern nahezu irrelevant sind ( $-0,02$  in Cluster 2) oder sogar abgelehnt werden ( $-0,24$  in Cluster 4). Insgesamt zeigen die extrovertierteren Personen aus Cluster 1 aber als einzige Gruppe eine durchgehend befürwortende Haltung für die fördernden Steuerungsmaßnahmen in der Wissenskommunikation.

Diese beschriebenen Unterschiede beeinflussen die Einordnung der Ergebnisse in den Kontext der forschungsorientierten Museen und werden in der folgenden Modellvariante 2b zusammengefasst, bevor die Ergebnisse der Studie 2 diskutiert werden.

In der **Modellvariante 2b** wird die Mikroebene der forschungsorientierten Museen präzisiert. Die Modellelemente, die in Studie 2 im Fokus stehen, sind in der grafischen Darstellung hervorgehoben. Die Faktoranalyse über den gesamten Datensatz ergab noch eine Ausdifferenzierung zwischen reputationsbasierten Förderungsmechanismen und der Förderung von kulturellem Kapital, die aber nach der Reduktion durch die zweite EFA in Vorbereitung auf die Clusteranalyse zu einem Steuerungsmechanismus zusammengefasst werden kann. Je nach persönlichen Eigenschaften werden die Steuerungsmechanismen von den Personen entweder befürwortet oder abgelehnt. Die Reaktion ist entsprechend in dem Profil der individuellen Vorbedingungen vermerkt.

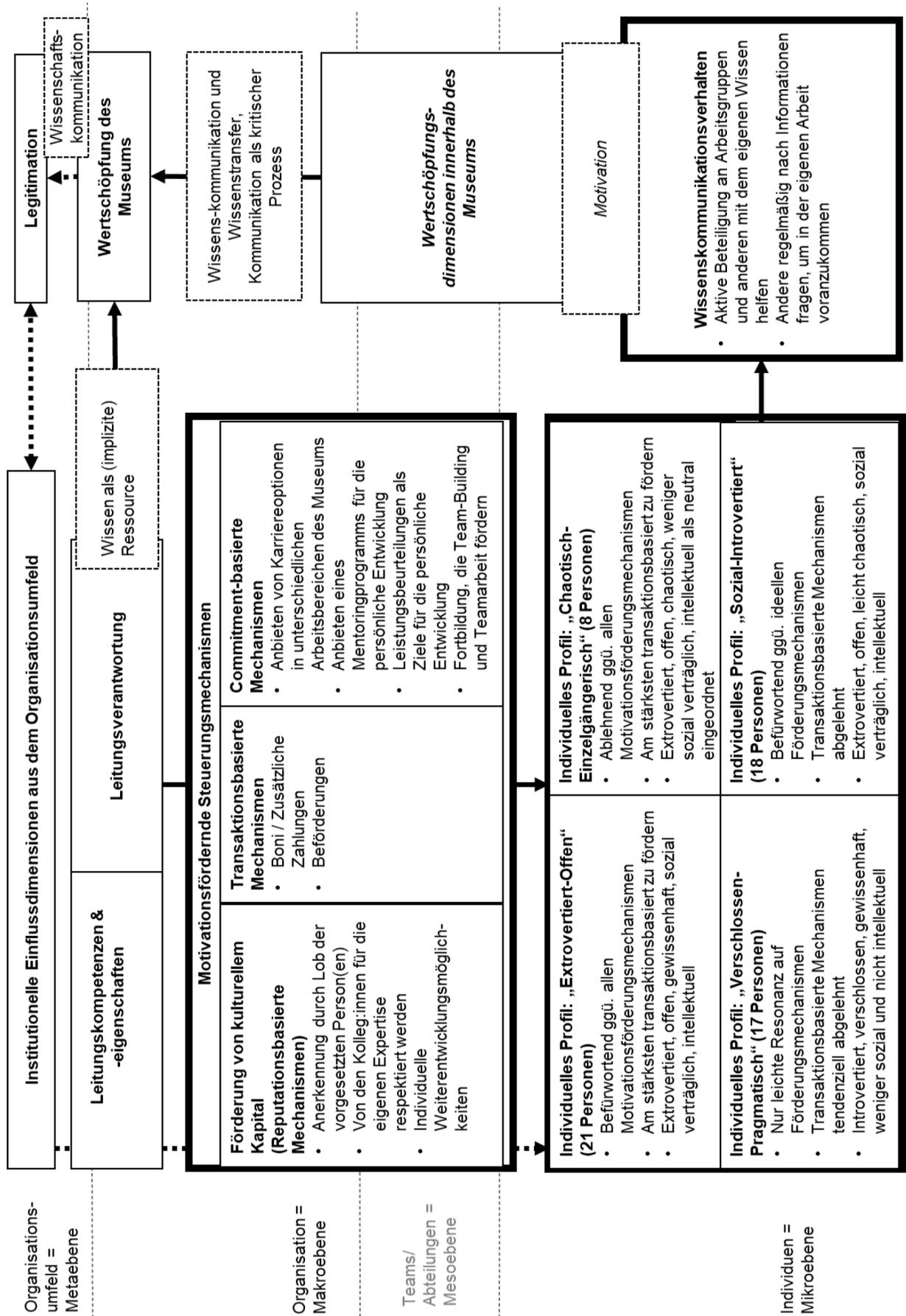


Abbildung 29: Modellvariante 2b – Präzisierung der Mikroebene nach Studie 2

### 3.3.5. Diskussion der Ergebnisse aus Studie 2

Die Ergebnisse aus Studie 2 liefern einige Hinweise auf den Einsatz von Steuerungsmechanismen zur Förderung von Wissenskommunikation in forschungsorientierten Museen. Insgesamt stellt sich eine hohe Relevanz von motivationsfördernden Steuerungsmechanismen, während die ursprünglichen konzeptualisierten Mechanismen zur *opportunity*- und zur *ability*-Förderung sich in den explorierten Daten gar nicht mehr zeigen.

Die motivationsfördernden Mechanismen wiederum zeigen sich in einer detaillierten Nuancierung im Vergleich zu den bisherigen Arbeiten: Während sonst zwischen transaktionsbasierter und *commitment*-basierter Motivationsförderung unterschieden wird<sup>892</sup>, zeigt die vorliegende Exploration die Nuancierung zwischen *commitment*-basierten Mechanismen und der Förderung von kulturellem Kapital. Die Relevanz von kontextualisierter Forschung wird noch durch ein weiteres Ergebnis unterstützt: Während in anderen Kontexten transaktionsbasierte Mechanismen teils sogar als hinderlich beschrieben werden, zeigt sich in den vorliegenden Ergebnissen für eine Gruppe eine hohe Relevanz solcher Mechanismen. In der Konzeptualisierung der AMO-Faktoren und der Mikro-Makro-Verhältnisse<sup>893</sup> wurde bereits auf die möglicherweise hinderliche Wirkung von extrinsischen Motivationsmechanismen eingegangen, die sich negativ auf die Einstellung gegenüber Wissensweitergabe oder auch auf das Lernen und die Kreativität auswirken können.<sup>894</sup> In Cluster 1 hingegen, das zudem größte der hier vorliegenden Cluster ist, zeigt die Exploration ein anderes Ergebnis: Hier werden transaktionsbasierte Mechanismen mit Abstand am stärksten befürwortet.

Gleichzeitig sind auch die motivationsfördernden Mechanismen in zweierlei Hinsicht zu betrachten: Auf der einen Seite stellen sie Instrumente dar, die im Sinne der Wertschöpfung eingesetzt werden können, auf der anderen Seite werden sie von einigen Personen jedoch deutlich abgelehnt und könnten dementsprechend zu gegenteiligen Ergebnissen führen. Mit diesen Ausprägungen werden jedoch Anerkennungsmechanismen betont, die motivationsbeeinflussend wirken.

Über alle Cluster hinweg kann ein Zusammenhang zwischen der Ausprägung von Introversion (beziehungsweise Extraversion) und den Ausprägungen für Befürwortung der Steuerungsmaßnahmen unterstellt werden. Die explorierten Daten unterstützen die Vermutung, dass eher introvertierte Personen Steuerungsmechanismen deutlich anders beurteilen als die extrovertierte Gruppe.

Ebenfalls zeigen sich einige auffällige Ergebnisse, die die Steuerung auf Makroebene beeinflussen. So wurde in der deskriptiven Analyse der Häufigkeitsverteilungen deutlich, dass die

<sup>892</sup> Vgl. bspw. Collins und Smith 2006; Husted et al. 2012.

<sup>893</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3.

<sup>894</sup> Vgl. Gooderham et al. 2011, S. 131 mit weiterem Verweis auf Bock et al. 2005 .

Nutzung einer personenbasierten Strategie im eigenen Museum nur wenig wahrgenommen wurde. Die Ausrichtung auf eher technische Lösungen, die im Sprachgebrauch der Praxis weiterhin als „Wissensmanagement“ beschrieben werden, aber im Grunde „Daten- und Informationsspeicherung beziehungsweise -verwaltung“<sup>895</sup> meinen, war lange Zeit vorherrschend in der konzeptionellen Diskussion um Wissensmanagement. Die Literatur hat erst nach und nach den Fokus auf das Personenmanagement verschoben<sup>896</sup>, was jedoch in der Managementpraxis noch nicht in gleichem Maße umgesetzt wird. Zu beachten ist dabei die Diskrepanz zur hohen Befürwortung von Anerkennungsmechanismen, die direkt an Personen gebunden sind und motivationsfördernd wirken. Die grundsätzliche Betonung von motivationsfördernden Maßnahmen zur Steigerung der wertschöpfenden Verhaltensweisen in den Ergebnissen dieser Studie deckt sich mit den Erkenntnissen der Literatur, wobei Szulanski (1996)<sup>897</sup> den Misserfolg von intraorganisationalem Wissenstransfer auch auf die Basis von Wissenseseigenschaften zurückführen konnten. Die Relevanz dieses Faktors ist im vorliegenden Kontext in anderen Forschungen noch zu klären.

In den Ergebnissen völlig unreflektiert bleibt auch die in der Theorie betonte Relevanz der intrinsischen Motivation<sup>898</sup>, was so nach der literaturgestützten Konzeptualisierungen und den Einschätzungen aus der Praxis unvermutet war. Intrinsische Motivation wurde über *willingness* und *eagerness* als ein Teil der Intention<sup>899</sup> konzeptualisiert, die in den vorliegenden Ergebnissen ebenfalls nicht mehr als ein zentraler Faktor auftritt.

In der deskriptiven Analyse zeigten sich außerdem höhere Werte für das selbstberichtete Weitergeben von Wissen als für die Nutzung von Wissen, das man von anderen erhalten hat. Dies ist interessant vor dem Hintergrund, dass eine ökonomisch ausgerichtete persönliche Kosten-Nutzen-Abwägung vermuten ließe, dass eine Person eher Wissen für sich selbst nutzen als es an andere weitergeben würde, denn auch der Museumskontext ist in gewissem Maße kompetitiv.<sup>900</sup> Auf der anderen Seite wird im Zusammenhang mit Wissensweitergabe ein Mechanismus thematisiert, der sich auch in den explorierten Daten wiederfindet: die Relevanz von Reputation.<sup>901</sup>

Die Weitergabe von Wissen trägt diesem Anerkennungsmechanismus stärker bei als die Nutzung von Wissen: Der reputationsbasierte Mechanismus ist entscheidend für den Erfolg eines Museums sowie insbesondere seiner wissenschaftlichen Angestellten. Die politischen Forderungen nach Wissenstransfer fördern den Fokus auf Wissensweitergabe. Gleichzeitig kann

---

<sup>895</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.4.1.

<sup>896</sup> Vgl. bspw. die Übersicht bei Al-Laham 2003.

<sup>897</sup> Szulanski 1996.

<sup>898</sup> Vgl. Minbaeva et al. 2012, S. 390–393; Baluch und Ridder 2020, S. 18 Bock et al. 2005, S. 89–90.

<sup>899</sup> Vgl. de Vries, Reinout E. et al. 2006 Szulanski 2000, S. 12.

<sup>900</sup> Vgl. bspw. Dawson 2008; Alexander 1996; Kirchberg 2005.

<sup>901</sup> Vgl. Bock et al. 2005, S. 89–90 mit Verweis auf Leonard und Sensiper 1998.

allerdings angenommen werden, dass interne Wissensnutzung die organisationalen Wertschöpfung von Museen unterstützt, wenn diese Verhaltensweise stärker eingesetzt würde. Hier zeigt sich eine leichte Tendenz zur einseitigen Förderung des weitergebenden Verhaltens, die sich aus den motivationsfördernden Treibern ableitet: Sowohl die persönlichen Überzeugungsmuster, also die Logiken auf individueller Ebene, als auch die institutionellen Einflussdimensionen der forschungsorientierten Museen fokussieren die Wissensweitergabe.

Des Weiteren zeigen sich von der Literatur abweichende Ergebnisse in der Exploration der Persönlichkeitsmerkmale. Abweichend zu der originalen Quelle von Weller und Matiaske (2009)<sup>902</sup>, die die im Englischen bereits etablierte Skala der *Big Five* in einer deutschen Skala validiert haben, fällt ein Konstrukt dieser Skala, nämlich Neurotizismus, also emotionale Instabilität, eher weg. Weiter ist die Relevanz der gleichgerichteten, aber negativ gepolten Items in den Konstrukten „Gewissenhaftigkeit“ beziehungsweise entsprechend „Ungewissenhaftigkeit“ und „Extraversion“ beziehungsweise entsprechend „Introversion“ auffällig. Weiterhin hervorzuheben sind die teils stark voneinander abweichenden Werte auf diesen Skalen, insbesondere die Unterschiede zwischen den zwei deutlich introvertierten und dem deutlich extrovertierten Cluster, obwohl die Stichprobe grundsätzlich sehr homogen war. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass gerade für die Managementforschung die Kontextualisierung von Instrumenten wichtig ist, da sich hierdurch die Spezifika des jeweiligen Kontextes zeigen. In diesem Fall zeigen sich deutlich unterschiedliche Wahrnehmungen, die vermutlich in Abhängigkeit von den Eigenschaften der geclusterten Subgruppen stehen und eine Besonderheit aus den forschungsorientierten Museen darstellen.

Die hier diskutierten Ergebnisse sind vor dem Hintergrund der teils schon erwähnten Limitationen einzuordnen: Studie 2 war ursprünglich als strukturprüfende Studie angelegt. Aufgrund der tatsächlichen Fallzahlen erschien es jedoch zielführender, auch in dieser Studie 2 einen explorierenden Zugang zu nutzen.

Ebenso ist der Zugang zum Kontext eine gewisse Limitation. So war die Streuung des Online-links der Befragung von Multiplikator:innen (vorrangig auf Leitungsebene) abhängig. Einzelne Museen agierten als Flaschenhals und die letztendliche Verteilung des Links konnte von der Autorin nicht kontrolliert werden. Dieser Limitation wurde, wenn möglich, durch ein persönliches (telefonisches) Vorstellen der Studie entgegengewirkt und die E-Mail zudem mit Verweis auf weitere persönliche Referenzen versehen. Die anonyme Vorgehensweise hatte zur Folge, dass außer den schriftlichen Erläuterungen keine weiteren Informationen an potenzielle Teilnehmende ausgegeben werden konnte. Insbesondere im Deutschen Schifffahrtsmuseum, in dem die Autorin tätig war, zeigte sich im mündlichen Feedback jedoch eine recht hohe Bereitschaft teilzunehmen, weil das Forschungsvorhaben der Autorin und dessen Einordnung dort

---

<sup>902</sup> Vgl. Weller und Matiaske 2009.

bekannt waren. Dennoch gab es auch hier noch einige Rückfragen, die sich auf die grundsätzliche Einordnung und Verwendung von Ergebnissen aus der Managementforschung bezogen. Insofern lässt sich vermuten, dass auch in anderen Museen die Vorgehensweise von Managementforschungen weitgehend unbekannt sind und die fehlende Gesamteinordnung eine Barriere für die Teilnahme darstellen. Diese Einschätzung wird durch das Feedback einer Kontaktperson mit ähnlichen Forschungsthemen in einem der Leibniz-Forschungsmuseen unterstützt, die sagte, die Museen seien insgesamt überforscht und der Wert von Management und Managementforschung sei noch nicht überallhin durchgedrungen – auch nicht in den Leitungsebenen. Eine solche Limitation in der Vorgehensweise kann jedoch im Rahmen von kontextbasierter Forschung auftreten.<sup>903</sup> In diesem Zusammenhang müssen die Ergebnisse zum einen vor der Einseitigkeit der Stichprobe (vorrangig wissenschaftliche Mitarbeitende der kulturhistorischen Leibniz-Museen der Sektion A) wie auch vor dem Hintergrund der sozialen Erwünschtheit eingeordnet werden, die durch subjektive Selbstberichtsdaten entstehen und ein positiveres Bild des aktuellen Verhaltens zeichnen kann.

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die niedrige Rücklaufquote sowie die Abbruchquote der Studie 2 einordnen, die die Aussagekraft der Ergebnisse beschränkt: Während im ersten Teil der Befragung noch 120 Teilnehmende antworteten, zeigen die Auswertungen, dass die Teilnehmendenzahl schon in den nächsten Fragen immer weiter bis auf 67 abnahm. Vollständig beantwortet konnten schließlich n=59 Befragungen ausgewertet werden, wobei in der Clusteranalyse nicht alle abgefragten Skalen relevant waren und für die zwei relevanten Skalen n=67 vollständige Rückläufe vorlagen. Diese Fallzahl reicht dennoch nicht aus, um strukturprüfende Verfahren einzusetzen und erreicht auch nicht die empfohlene Mindestanzahl zur Durchführung einer EFA. Die Exploration wurde unter dieser Beschränkung dennoch durchgeführt, um Indikationen ermitteln zu können, die dazu beitragen können, die Präzisierung der bisherigen Konzeptualisierungen zu vertiefen.

Aus den Erkenntnissen der Studie 2 ergeben sich Implikationen für die Forschung sowie auch den Kontext der forschungsorientierten Museen und seinen Managementpraktiken. Ein wichtiger Aspekt ist die vermutete Diskrepanz zwischen den Mechanismen der Makroebene und den Logiken der Mikroebene, die das Personenmanagement und motivationsfördernde Anerkennungsmechanismen betrifft. Dies sollte sowohl durch zukünftige Forschungen als auch durch die Managementpraxis der Museen geprüft werden.

Des Weiteren wäre zu untersuchen, durch welche Steuerungsmechanismen insbesondere auch die Nutzung von Wissen und damit die intraorganisationale Wertschöpfung im Rahmen der forschungsorientierten Museen gefördert werden kann. Ebenso bleibt zu prüfen, ob die

---

<sup>903</sup> „[Context] can also lead to sampling from an inappropriate range of response, such as attempting to validate the existence of a need hierarchy while sampling only scientists and engineers.“ Johns 2001, S. 32.

---

hier ermittelte Betonung von motivationsfördernden Mechanismen bei Berücksichtigung weiterer Faktoren in diesem Ausmaß als kritischer Faktor weiterhin unterstützt werden kann, oder ob im Kontext kultureller und wissenschaftlicher Einflussdimensionen, ähnlich wie bei Szulanski (1996), die Eigenschaften von Wissen ebenfalls ein kritischer Faktor sind.

Aufgrund der erwähnten Limitationen dieser Studie sollten weitere quantitative Untersuchungen durchgeführt werden, um die hier vorgestellte Indikationen zu prüfen. Insbesondere sollten hier die Korrelationen zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und den sehr unterschiedlichen Wahrnehmungen von Steuerungsmaßnahmen geprüft werden.

Zusätzlich zu diesen Forschungsimplicationen lässt sich aus dieser Studie für die Managementpraxis festhalten, dass die Anwendung von Steuerungsmechanismen eine strategische Vorgehensweise auf der Makroebene der Museen erfordert, da die Ergebnisse darauf hinweisen, dass es nicht die „typischen“ Museumsangestellten gibt, für die lediglich ein Ansatz von Förderungsmechanismen abgeleitet werden kann. Insofern wäre es für zukünftige Studien ebenfalls interessant eine Stichprobe zu erreichen, die einen Vergleich zwischen den unterschiedlichen Kategorien von Museen zulässt.

## 4. Kontextualisierte Theoriebildung: Präzisiertes Modell und Schlussbetrachtung

Ziel der Arbeit ist es, theoretische Konzepte durch die Kontextualisierung anzureichern und so der „induktiv-realistischen Theoriebildung“<sup>904</sup> mit Bezug auf die Steuerung von Wissenskommunikation und daraus resultierender Wertschöpfung beizutragen. Die vorliegende Arbeit leistet über kontextualisierte, empirische Untersuchungen mit dem *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* diesen Beitrag zur Theoriebildung. Die folgende Schlussbetrachtung fasst die Erkenntnisse der Arbeit zusammen und überführt sie in die modifizierte Modellvariante 3 am Ende dieses Kapitels. Diese Modellvariante visualisiert die präzisierten Konzeptualisierungen. Die Erkenntnisse werden abschließend sowohl im Rahmen des Forschungsstandes als auch hinsichtlich der Praxis forschungsorientierter Museen eingeordnet.

Die Arbeit beantwortet im Kontext der forschungsorientierten Museen die Frage, wie Wissenskommunikation gesteuert werden kann, um Wertschöpfung in und aus diesen Museen entstehen zu lassen. Dabei knüpft die Arbeit an den in der Praxis geforderten Wissenstransfer aus forschungsorientierten Museen an und nimmt insbesondere die intern dafür notwendigen Bedingungen in den Fokus. Dafür wurden in Kapitel 2 die theoriebasierte Modellvariante 1 entwickelt, die auf Basis der Literatur zu Wissensmanagement und Non-Profit-Management die zentralen Elemente konzeptualisiert. In den empirischen Studien in Kapitel 3 wurden die Modellelemente über die kontextualisierten Untersuchungen präzisiert und alle Erkenntnisse zunächst in Modellvariante 2a nach Studie 1 und Modellvariante 2b nach Studie 2 zusammengefasst.

Diese Vorgehensweise führt zur praxisbezogenen Anreicherung des *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice*, das im Kontext der forschungsorientierten Museen entwickelt wurde. Die zentralen Ergebnisse der Entwicklungsschritte sind in einer Tabelle am Ende dieses Abschnittes zusammengefasst und werden nachfolgend kurz dargestellt.

Für die erste, theoriebasierte Konzeptualisierung der Steuerung von Wissenskommunikation hinterlegt die vorliegende Arbeit den KBV als grundlegende Perspektive zur Wissensnutzung in den forschungsorientierten Museen, deren zentrale Merkmale in der ersten Spalte der Tabelle 25<sup>905</sup> dargestellt werden. Damit schließt sich die Arbeit einer Reihe von Studien an, die Wissen als zentrale Ressource in den Mittelpunkt der Handlungen und der Wertschöpfung von Organisationen stellt.<sup>906</sup> Dabei ergibt sich aus der vorliegenden Arbeit ein zentraler Unterschied: Die gemeinnützig orientierte Ausrichtung von forschungsorientierten Museen, mit der

---

<sup>904</sup> Vgl. Kapitel 1.

<sup>905</sup> Siehe S. 85.

<sup>906</sup> Vgl. Kapitel 2.1. Eine Übersicht zum KBV findet sich bspw. bei Conner und Prahalad 1996; Grant 1996; Foss 1996; Spender 1996; Felin und Hesterly 2007; Nickerson und Zenger 2004.

auch Wissenstransfer als ein formuliertes Ziel einhergeht, verändert die Ausrichtung des internen Wissensmanagements. Für forschungsorientierte Museen geht es darum, Wissen für andere gut nutzbar, das heißt zugänglich und anwendbar zu machen.<sup>907</sup> Andere, insbesondere profit-orientierte Organisationen hingegen nutzen Wissen als schwer imitierbare Ressource für den eigenen Wettbewerbsvorteil und verhindern dafür den Zugriff von außen auf ihr Wissen.<sup>908</sup>

Aus dieser grundlegenden Unterscheidung heraus sind die theoriebasierten Konzeptualisierungen aus der Modellvariante 1, die teils aus der generellen Literatur zum Wissensmanagement ohne Non-Profit-Ausrichtung abgeleitet wurden, auf den Kontext anzupassen. Konzeptualisierungen zur strategischen Nutzung von Wissen beziehen sich immer auf die jeweiligen Zielsetzungen einer Organisation, sodass die Anpassung für non-profit-orientierte Wertschöpfung sowohl möglich als auch notwendig ist. Die hier vorgenommenen Anpassungen resultieren im *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice*, der zum einen die Elemente des *Strategy-as-Practice*-Ansatzes, des KGA, der TPB und des *AMO-Frameworks* in einen Bezugsrahmen zusammenführt und zum anderen sowohl die Makro- als auch die Mikroebene in Bezug auf die Wissensprozesse beachtet.<sup>909</sup> Damit wird die Lücke zwischen den Prozessen auf den unterschiedlichen Organisationsebenen und die Lücke zur Mikrofundierung von Wissensprozessen sowie deren strategischen Steuerung in wissensbasierten Non-Profit-Einrichtungen geschlossen<sup>910</sup> und ein Beitrag zur Anwendung der *Strategy-as-Practice*-Perspektive geleistet, indem unterschiedliche strategische Ansätze in den Ergebnissen von Studie 1 identifiziert werden konnten.<sup>911</sup>

Eine grundlegende Erkenntnis für das Wissensmanagement in forschungsorientierten Museen ist die bereits kurz erwähnte spezifische Anpassung der Zielausrichtung von Wissensprozessen und der daraus resultierende Umgang mit der Wissensressource: Wissen aus forschungsorientierten Museen sollte für möglichst viele Stakeholder möglichst gut „imitierbar“ und anwendbar sein. Deshalb hat die vorliegende Arbeit grundlegende Verständnisfragen zu Wissen als Ressource und seinen Eigenschaften aufgeworfen. Das Ausmaß, in dem das Wissen implizit, spezifisch und komplex ist,<sup>912</sup> hat ebenso Auswirkungen auf seine Anwendbarkeit wie auch die Form, in der es vorliegt. Die Kommunikation von Wissen bedarf einer aktiven Rolle der wissensaufnehmenden Seite und auch hier erscheint es sinnvoll, zwischen Daten, die nur mit entsprechendem Vorwissen interpretierbar sind, und kontextualisierten Informationen, die außerhalb des Museums gut angewendet werden können, zu unterscheiden. Es ist gerade der Sinn solcher Organisationen wie den forschungsorientierten Museen, dass das durch sie kom-

<sup>907</sup> Vgl. die Noschka-Roos 2016; Noschka-Roos und Lewalter 2013a.

<sup>908</sup> Vgl. Argote und Fahrenkopf 2016; Bock et al. 2005; Felin und Hesterly 2007; Grant 1996; Kogut und Zander 1992.

<sup>909</sup> Vgl. hierfür die Theoriekombination in Kapitel 2.6, zusammengefasst in der Tabelle auf S. 85.

<sup>910</sup> Vgl. Spalte 1 der folgenden Tabelle.

<sup>911</sup> Vgl. Jarzabkowski und Spee 2009.

<sup>912</sup> Vgl. McEvily und Chakravarthy 2002, S. 285; Meier 2011, S. 7; Grant 1996; Reed und DeFillippi 1990.

munizierte Wissen möglichst breite Anwendung finden kann; selbst, wenn es komplexes Spezialwissen ist. Folglich kann der Wettbewerbsvorteil in dieser Perspektive nur darin bestehen, dass diese Organisationen „leicht zu imitierendes“, sprich gut zugängliches und anwendbares, Wissen anbieten, wodurch sie auch die Nutzung öffentlicher Gelder legitimieren.<sup>913</sup>

Diese Erkenntnisse schlagen sich in der Konzeptualisierung von externem Wert auf Makroebene nieder, die in Outcome- und Impactdimensionen sowie einer funktionsorientierten Sichtweise auf Museen formuliert werden. *Impact* als übergeordnetes Ziel besteht dabei im Aufbau von ökonomischem, sozialem und kulturellem (symbolischem) Kapital für Individuen, Gruppen oder in gesamtgesellschaftlicher Hinsicht. Für den Kapitalaufbau generieren forschungsorientierte Museen *outcome* in Form von *public* und/oder *cultural value*, wobei diese Wertdimensionen messbarer sind als die Impactdimensionen und damit mittelbare Zielgrößen darstellen können. Beide Outcomedimensionen sind durch Zuschreibungen von Stakeholdern erfassbar.<sup>914</sup> Das *outcome* erreichen (forschungsorientierte) Museen, indem sie eine instrumentelle, institutionelle und/oder intrinsische Funktion als Organisation einnehmen.

Die praxisbasierte Wahrnehmung der Leitungspersonen in Studie 1 spiegeln diese Differenzierungen von Wertdimensionen nicht.<sup>915</sup> *Impact*, insbesondere in Bezug auf die instrumentelle Funktion des Museums zum Aufbau von kulturellem Kapital, wird zwar erwähnt, dennoch werden die Handlungen des Museums stark in Hinsicht auf die eigene Legitimation bezogen, wobei politische Forderungen besonders betont werden. In diesem Zusammenhang wird die Reflexion des Organisationsumfeldes deutlich, das von den Leitungspersonen vor allem in Form der gesellschaftlich-politischen und normativ-wertorientierten Einflussdimensionen der jeweiligen Fachwissenschaften reflektiert wird. Die Bereitstellung von Wissen zur externen Nutzung und die Funktion als Lehr- und Lernort des Museums werden reflektiert und sind die hauptsächlich genannten Aspekte in Verbindung mit Wissenskommunikationsprozessen.

In der Reflexion der internen Prozesse entsteht auf Leitungsebene eine Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Relevanz der Ressource „Wissen“ und dem Verständnis darüber, wie diese zu erfassen ist und wodurch sie sich auszeichnet. Daraus resultierend wird in Bezug auf das interne Management von Wissenskommunikationsprozessen vor allem über die interne Kommunikation als Aufgabe und damit verbundene Strukturen gesprochen. Damit einhergehend werden die wahrgenommenen veränderten Anforderungen an Leitungspersonen sowohl hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Aufgaben diskutiert. Hier sehen sich die Leitungspersonen

<sup>913</sup> Vgl. McEvily und Chakravarthy 2002.

<sup>914</sup> Vgl. für die Abgrenzung der Begriffe noch einmal Kapitel 2.3.1. *Outcome* bezieht sich dabei jeweils auf einen Wert durch die direkte Museumsnutzung, während *impact* den langfristigen Zugewinn meint. Die Grenzen zwischen den Outcome- und Impactdimensionen sind dabei nicht ganz trennscharf und beide Konzeptualisierungen hängen zusammen.

<sup>915</sup> Vgl. Spalte 2 der folgenden Tabelle 25 auf S. 227.

in der zentralen, steuernden Rolle, die wertschätzende Strukturen, Verantwortung für die interne Kommunikation und ein förderliches Organisationsklima für kommunikativen Austausch schaffen sollte.

In Anknüpfung an diese Argumentation sehen die Leitungspersonen die persönlichen Eigenschaften von Mitarbeitenden als einen relevanten Faktor, der dazu führt, ob sie sich intern in die Kommunikationsprozesse einbringen oder nicht. In diesem Zusammenhang wird die Motivation als zentrales Konzept in der gemeinnützig orientierten Organisationsform „Museum“ beschrieben, das zum einen intrinsisch vorliegt (oder nicht) und das durch die entsprechende Organisationskultur gefördert oder behindert werden könne. Motivation wird zugleich als interner, anzustrebender Wert beschrieben, der durch den persönlichen Nutzen aus Wissenskommunikation auf individueller Ebene der Mitarbeitenden entstehen kann, wobei auffällt, dass diese vor allem in einer wissenschaftlich-orientierten Perspektive argumentiert wird. Dabei werden persönliche Eigenschaften und Haltungen auf individueller Ebene als wenig beeinflussbar beschrieben. Neben den motivationsfördernden Mechanismen werden aus Leitungsperspektive Fortbildungen als *ability*-Förderung und die *opportunity*-Förderung durch Räume und formalisierte Anlässe für die Steuerung von internen Wissensprozessen als wichtige Mechanismen benannt.

In Studie 2<sup>916</sup> werden die betonten persönlichen Eigenschaften der Mitarbeitenden aufgegriffen und in Beziehung zur Wahrnehmung der Steuerungsmechanismen gesetzt. Auf Basis der Selbsteinschätzung der eigenen persönlichen Eigenschaften können vier Cluster aus der Stichprobe gebildet werden, wobei drei Cluster, die „Extrovertiert-Offenen“ (Cluster 1, 21 Personen), die „Verschlossen-Pragmatischen“ (Cluster 2, 17 Personen) und die „Sozial-Introvertierten“ (Cluster 4, 18 Personen) die Hauptcluster bilden und ein Cluster, die „Chaotisch-Einzelgängerischen“ (Cluster 3, 8 Personen), zwei kleinere Gruppen von Ausreißern zusammenfasst. Die Stichprobe umfasst überwiegend wissenschaftliche Mitarbeitende, sodass ihre Wahrnehmungen sich auf die wissenschaftlich-orientierten Aussagen der Leitungspersonen beziehen lassen.<sup>917</sup>

Die Wahrnehmung der Mitarbeitenden spiegelt die Betonung auf motivationsfördernde Mechanismen wider. Insgesamt fallen *ability*-fördernde wie auch *opportunity*-fördernde Mechanismen nach der Reduktion durch die EFA in der wahrgenommenen Relevanz der Mitarbeitenden ganz weg. Stattdessen differenziert sich die Art und Weise der Motivationsförderung aus und zeigt sich in wertschätzungsorientierte Mechanismen. Wertschätzung wird dann als motivierend wahrgenommen, wenn sie in Bezug steht zum Aufbau des eigenen kulturellen Kapitals

---

<sup>916</sup> Vgl. Spalte 3 der folgenden Tabelle 25.

<sup>917</sup> Siehe hierfür die Beschreibungen der Cluster ab S. 209.

beziehungsweise der eigenen gesteigerten Reputation durch Wissenskommunikation. Außerdem wird durch das Commitment zum eigenen Museum die Motivation gefördert. Ein dritter motivationsfördernder Steuerungsmechanismus ist die transaktionsbezogene Förderung. Die Leitungspersonen hatten Maßnahmen in dieser Förderungsperspektive als nicht genutzt und nicht unbedingt geeignet eingeschätzt. Für Cluster 1, die „Extrovertiert-Offenen“,<sup>918</sup> zeigt sich jedoch, dass transaktionsbezogene Motivationsförderung sogar am positivsten wahrgenommen wird. Insgesamt zeigt sich für die vier Cluster, dass die persönlichen Eigenschaften in den einzelnen Faktoren teils sehr unterschiedlich selbsteingeschätzt werden, woraus sich auch unterschiedliche Wahrnehmungen der motivationsfördernden Steuerungsmechanismen in Zusammenhang mit Wissenskommunikation ergeben.

Daran schließt sich die Erkenntnis aus der Literatur an, die ein professionalisiertes Management sowie die wahrgenommene Veränderung der Leitungsrollen auf Makroebene unterstützt. Die unterschiedlichen Cluster innerhalb überwiegend wissenschaftlicher Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Wahrnehmungen machen deutlich, dass ein internes strategisches Management für Wissenskommunikationsprozesse notwendig ist, um Steuerungsmechanismen fördernd für Wertschöpfung durch Wissenskommunikation einzusetzen. Insgesamt zeigt sich in den Wahrnehmungen der Mitarbeitenden, dass viele fördernde Steuerungsmechanismen noch wenig genutzt werden, sie aber grundsätzlich auf Mikroebene befürwortet werden. Die Leitungsebene verbindet Wissenskommunikation vor allem mit Aktivitäten, die sich nach extern richten, während die Mitarbeitenden benennen, dass sie sich intern aktiv einbringen und nachfragen, um Wissen auszutauschen. Der KGA findet somit noch keine ganzheitliche Anwendung, bildet aber eine anreichernde Perspektive für den vorliegenden Kontext.

Die folgende Tabelle fasst die zentralen Ergebnisse, adressierte Lücken und Limitationen zusammen, bevor sie in die Modellvariante 3 überführt werden. Im Anschluss werden die Limitationen und Implikationen ausführlich dargestellt.

---

<sup>918</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zum Cluster 1 auf S. 209.

	<b>Theoriebasierte Konzeptualisierung (Modellvariante 1)</b>	<b>Präzisierungen auf Makroebene (Studie 1, Modellvariante 2a)</b>	<b>Präzisierungen auf Mikroebene (Studie 2, Modellvariante 2b)</b>	<b>Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice (Modellvariante 3)</b>
<b>Modell-elemente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsumfeld</li> <li>• Makroebene: Bedingungen durch Steuerung und Wertschöpfung der Organisation</li> <li>• Mikroebene: Bedingungen und Verhalten der Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsumfeld</li> <li>• Makroebene</li> <li>• Steuerungsmechanismen</li> <li>• Konzeptualisierung von Wertdimensionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen</li> <li>• persönliche Eigenschaften als individuelle Vorbedingungen</li> <li>• ausgeführtes Verhalten in der Wissenskommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsumfeld</li> <li>• Makroebene: Bedingungen durch Leadership- und Steuerungsmechanismen</li> <li>• individuelle Vorbedingungen (steuerbar und nicht steuerbar), wissens-kommunizierendes Verhalten</li> <li>• interne und externe wissensbasierte Wertdimensionen</li> </ul>
<b>Adressierte Forschungslücke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikrofundierung von Wissensprozessen</li> <li>• <i>Strategy-as-practice</i>- Ansätze im Kontext von Wissensprozessen</li> <li>• <i>institution based view</i> im Kontext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultural Leadership</i> und interne Steuerung</li> <li>• Wertdimensionen forschungsorientierter Museen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikrofundierungen von Wissensprozessen</li> <li>• Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen in forschungsorientierten Museen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindung der organisationalen Mikro-Makro-Verhältnisse in einem non-profit Kontext</li> </ul>
<b>Erkenntnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptualisierung bezieht sich in der anwendungsbezogenen Forschung auf vier Ebenen: Meta, Makro, Meso und Mikro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Nutzung eines strategischen Managements von Wissensprozessen (KGA)</li> <li>• Wertschätzung und Organisationskultur als zusätzliche Faktoren im AMO-Bezugsrahmen</li> <li>• Wertkonzeptionen: <i>impact</i> als Mittel der Legitimierung</li> <li>• persönliche Eigenschaften und Kommunikationsfähigkeiten als zentrale Faktoren der Mikrofundierung von Wissensprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivationsfördernde Steuerungsmechanismen als zentraler und ausdifferenzierender Faktor in der Wahrnehmung</li> <li>• geringere Relevanz von Ability- und Opportunity-Förderung</li> <li>• Unterschiede in der Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen in angenommener Abhängigkeit der persönlichen Eigenschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevanz des Organisationsumfeldes</li> <li>• Relevanz der Kommunikationsfähigkeit im Kontext von Wissensprozessen</li> <li>• Relevanz der Leitungspersonen und Betonung der Motivationsförderung</li> <li>• differenzierte Betrachtung der Intention in <i>eagerness</i> und <i>willingness</i></li> <li>• notwendige Ausdifferenzierung der Wertdimension in individuellen Nutzen, organisationale Leistung und geleisteter Wert</li> </ul>
<b>Theoretische Beiträge und Forschungsimplikationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikro-Makro-Verbindungen in der Konzeptualisierung von internen Wissensprozessen (Verknüpfung von KGA und TPB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veränderte Aufträge im <i>Cultural Leadership</i></li> <li>• Relevanz von institutionellen Einflussdimensionen und wahrgenommener Bindung</li> <li>• Wertschätzung und Organisationskultur als Mechanismen der Steuerung von Wissenskommunikation</li> <li>• Konzeptualisierung von Wertdimensionen im Kontext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreicherung der Erkenntnisse zu AMO-Faktoren im musealen Non-Profit-Kontext</li> <li>• Ausdifferenzierungen strategischer Auswahl von internen Steuerungsmechanismen im Sinne des <i>Strategy-as-practice</i>-Ansatzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung des <i>institution based view</i> im Kontext</li> <li>• Übertragung des KGA auf den Kontext</li> <li>• Anreicherung der AMO-Faktoren als Steuerungsmaßnahmen</li> <li>• Diskussion der Intention im Kontext</li> <li>• differenzierte Konzeptualisierung von Non-Profit-Wertdimensionen</li> </ul>

	<b>Theoriebasierte Konzeptualisierung (Modellvariante 1)</b>	<b>Präzisierungen auf Makroebene (Studie 1, Modellvariante 2a)</b>	<b>Präzisierungen auf Mikroebene (Studie 2, Modellvariante 2b)</b>	<b>Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice (Modellvariante 3)</b>
<b>Limitationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>als schematische Systematik limitiert, die aufgrund des zentralen Konstrukts „Wissen“ in ihrer Aussage kontextabhängig ist</li> <li>Metaebene nur in Teilen und Me-soebene nur als Randerkenntnisse konzeptualisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>qualitativer, explorativer Zugang mit begrenzter Makroperspektive der Leitungspersonen eines bestimmten Kontextes</li> <li>zeitgebundene Perspektiven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kleine Stichprobe im spezifischen Kontext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kontextualisierte Theoriebildung</li> </ul>
<b>Forschungs- implikationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontextualisierung, Ausarbeitung institutioneller Logiken und Untersuchung auf Teamebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikroperspektive sowie quantitative, strukturprüfende Verfahren auf Makro- und Mikroebene im gleichen Kontext und ähnlichen Kontexten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>im Kontext Faktoren explorieren, die unter normativ-wertorientierten Logiken die Intention beeinflussen</li> <li>die hier explorierten und angenommenen Zusammenhänge zwischen persönlichen Eigenschaften und Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen in einer größeren Stichprobe und in ähnlichen und/oder anderen Kontexten prüfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modellvariante in weiterer Stichprobe und/oder in ähnlichen und anderen Kontexten prüfen</li> <li>einige Modellelemente können in keinen eindeutigen Zusammenhang gestellt werden: Die Einflussnahme von Wissen als Ressource wird nicht eindeutig konzeptualisiert, ebenso wie die Bedeutung von Motivation und Wertschätzung, die Teil mehrerer Konstrukte sind</li> </ul>
<b>Praktische Implikationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modellvariante 1 bietet ein schematisches Modell, das im jeweils individuellen Kontext der eigenen Organisation gefüllt und geprüft werden kann, sodass Handlungsimplikationen abgeleitet werden können</li> <li>Vergegenwärtigung des Organisationsumfeldes als Handlungsrahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>die Ergebnisse bieten Anknüpfungen für die Strategiebildung hinsichtlich der Ausrichtungen der Wissensprozesse im jeweiligen Museum</li> <li>inhaltliche Implikationen für den Handlungsrahmen durch das Organisationsumfeld</li> <li>Reflexionsaspekte der Leitungsrolle im <i>Cultural Leadership</i></li> <li>möglicher interner Handlungsrahmen für strategische Steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verständnis für die Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen im Kontext von wissenschaftlichen Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>umfassender Bezugsrahmen für die strategische Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen</li> <li>wissensbasierte Wertdimensionen</li> <li>Perspektiven für das strategische Management einer wissensbasierten Organisation</li> </ul>

Tabelle 25: Übersicht der Ergebnisse aus den konzeptualisierten Modellvarianten, eigene Darstellung

---

Die zusammengeführten Ergebnisse aus der Tabelle sind die Basis für die Darstellung des *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* und der darin präzisierten Annahmen aus Modellvariante 1.<sup>919</sup>

Nach den zwei empirischen Untersuchungen wird auf der Basis der Modellvariante 1 die Modellvariante 3 als *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* konzeptualisiert und die darin getroffenen Annahmen werden aktualisiert, denn durch die Untersuchungsschritte in diesem entwickelten Bezugsrahmen zeigen sich neue und veränderte Modellelemente sowie dadurch veränderte Annahmen in Bezug auf die internen Wissensprozesse forschungsorientierter Museen. Das folgende Modell fasst die explorierten Annahmen zusammen.

Die grauen Modellelemente stehen dabei nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit und sind Randerkenntnisse. Die gestrichelten Darstellungen markieren Modellelemente, die auch nach der hier vorliegenden Präzisierung nicht eindeutig konzeptualisiert werden können. Kursiv gedruckte Konzepte wurden jeweils nur in einem der Theoriebildungsschritte eindeutig so konzeptualisiert, das heißt, sie stammen entweder aus der Literatur oder aus den Praxiswahrnehmungen der Makro- oder Mikroebene. Die in Klammern gesetzten Konzepte wurden in der Praxiswahrnehmung so nicht benannt, werden aber als dahinterliegende Konzepte hinter den genannten in der Praxis genannten Faktoren konzeptualisiert, um eine Strukturierung im ermittelnden Framework zu bieten.

---

<sup>919</sup> Vgl. zur Herleitung Kapitel 2.6.

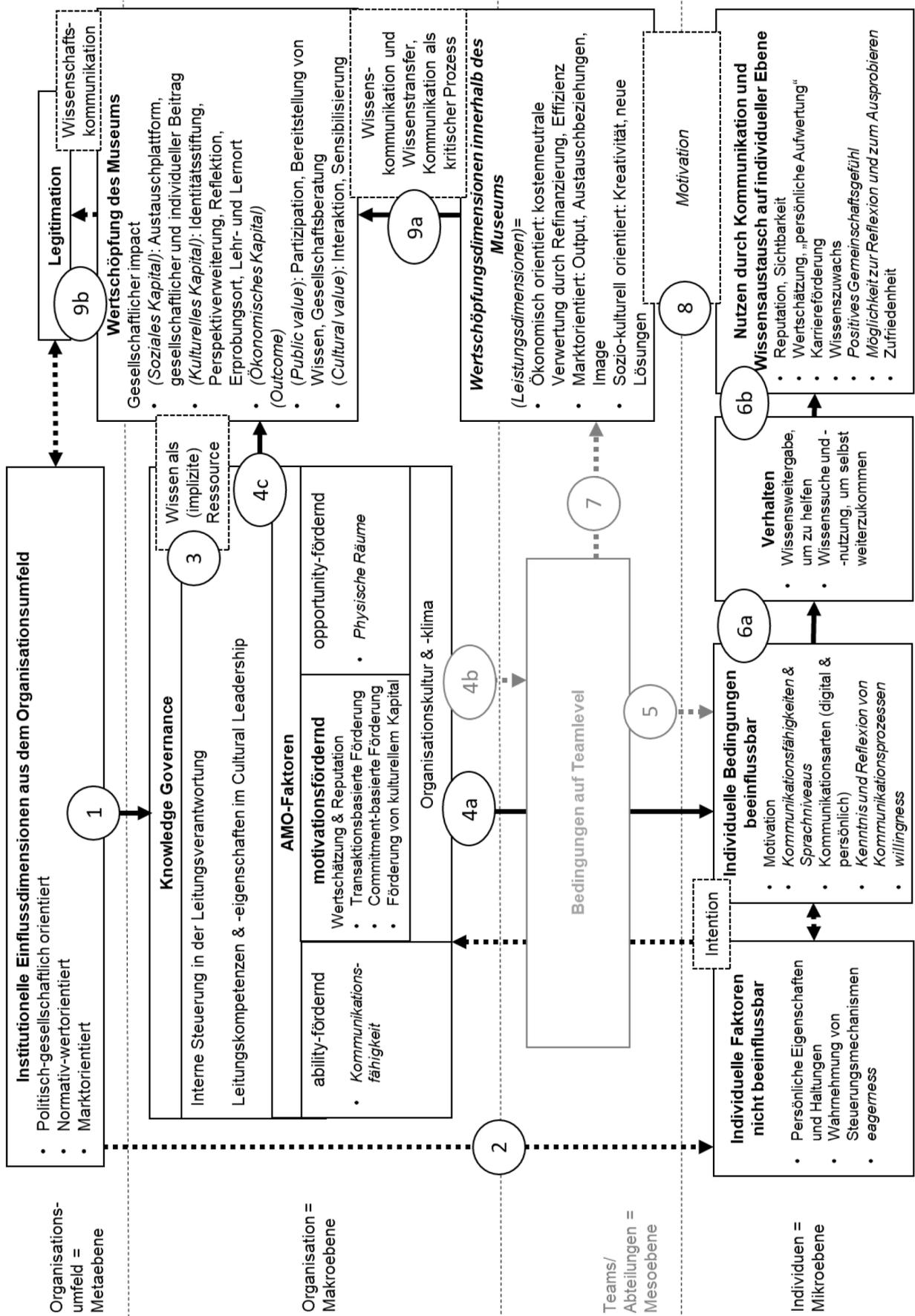


Abbildung 30: Modellvariante 3 – Präzisierung zum Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice, eigene Darstellung

Der in Abbildung 29 dargestellte *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* der Modellvariante 3 trifft im Kontext non-profit-orientierter Wertschöpfung folgende Annahmen<sup>920</sup> basierend auf Modellvariante 1, wobei die zentralen Änderungen kursivgedruckt kenntlich gemacht und kommentiert werden.

- 1) **Das Organisationsumfeld wirkt auf das Verhalten der [forschungsorientierten Museen] als Organisation über die unterschiedlichen institutionellen Einflussdimensionen, die aus Erwartungen und Forderungen in politisch-gesellschaftlich orientierter, normativ-wertorientierter und marktorientierter Perspektive entstehen.**

Diese Annahme bleibt konstant zur Modellvariante 1, wobei die Präzisierung „als Organisation“ hinzugefügt wurde um deutlich zu machen, dass das Organisationsumfeld sowohl auf die Makro- als auch auf die Mikroebene wirkt (Annahme 2). Zugleich zeigen sich unterschiedlich wahrgenommene Betonungen der primär relevanten Einflüsse auf den zwei Ebenen.

- 2) **Die institutionellen Einflussdimensionen aus politisch-gesellschaftlich orientierter, normativ-wertorientierter und marktorientierter Perspektive aus dem Organisationsumfeld wirken auf die individuelle Ebene der Museumsmitarbeitenden und prägen die Rahmenbedingungen für das Verhalten von Mitarbeitenden.**

Auch Annahme 2 bleibt konstant zur Modellvariante 1, wird aber um die drei Ausrichtungen der institutionellen Einflussdimensionen ergänzt, da diesen auf Mikro- und Makroebene eine andere Bedeutung zugeordnet werden.

- 3) **Die Ressource Wissen mit seinen Eigenschaften hat Einfluss darauf, welcher Wert entstehen kann und welche Steuerungsmechanismen und Organisationsstrukturen förderlich für die Wissenskommunikation im [Museum] sind.**

Diese Annahme bleibt weitgehend konstant zur Modellvariante 1, wobei nach der praxisbasierten Kontextualisierung die Verortung der Zusammenhangsvermutung in der Modellvariante 3 unklar bleibt. Wissen als Ressource hat demnach zum einen Einfluss darauf, welche Wertdimensionen erreicht werden können. Gleichzeitig gibt es womöglich einen Einfluss der Zielsetzung der Organisation darauf, wie Wissen als Ressource behandelt wird. Die Arten und Eigenschaften von Wissen nehmen zugleich Einfluss darauf, welche internen formellen und informellen Mechanismen und Strukturen förderlich oder hinderlich für die Kommunikation des jeweiligen Wissens sind.

---

<sup>920</sup> Die Nummerierung entspricht der nummerierten Kennzeichnung in der grafischen Darstellung der Modellvariante 3 in Abbildung 30, Änderungen im Vergleich zur Modellvariante 1 wurden hier in den Formulierung kursiv hervorgehoben. Teils wurden eckige Klammern gesetzt, die visualisieren sollen, dass hier das Museum auch durch eine andere wissensbasierte Non-Profit-Organisation ausgetauscht werden könnte und die Annahme voraussichtlich weiterhin unterstützt werden kann. Siehe für die ursprünglich formulierten Annahmen nach der theoriebasierten Konzeptualisierung das Kapitel 2.4.2.

- 4) 4a: **Die Steuerungsmaßnahmen im Sinne eines *kommunikationsbezogenen KGA* mit Bezug auf *ability*-, *motivation*-, *opportunity*-Faktoren beeinflussen den *willingness*-bezogenen Anteil der individuellen Intention als Vorbedingung, sich in Wissenskommunikationsprozesse einzubringen.**

Die Annahme 4a wird nach den Präzisierungen angepasst. Der KGA wird im vorliegenden Kontext erst dann relevant, wenn nicht nur auf die *knowledge governance*, sondern auch auf die interne Kommunikationssteuerung bezogen wird. Nach dieser Erweiterung bieten die AMO-Faktoren eine zielführende Strukturierung der Steuerungsmechanismen, wobei die Motivationsförderung für die Mikroebene eine höhere Relevanz hat und förderlich oder hinderlich auf den beeinflussbaren Anteil der Intention, die *willingness*, wirken kann. In der Verbindung der Modellelemente wird hier zudem eine mögliche Rückkopplung konzeptualisiert, da die nicht-beeinflussbaren Anteile der Intention, persönliche Eigenschaften und intrinsische Motive im Sinne der *eagerness*, Einfluss darauf nehmen, welche Steuerungsmechanismen förderlich oder hinderlich wirken.<sup>921</sup>

- 4c<sup>922</sup>: **Der im [Museumsmanagement] genutzte KGA führt auf der Makroebene zu aggregierten wissensbasierten Wertdimensionen.**

Die Annahme 4c wird weitgehend beibehalten, jedoch wird eine zentrale Differenzierung vorgenommen, indem auf Makroebene von Wertdimensionen gesprochen wird. Dahinter steht die Annahme, dass das Museum externe Wertschöpfung für andere, sprich seine Stakeholder, bietet. Die Leistungen hingegen beziehen sich auf die Verbindung zwischen Mikro- und Makroebene und stellen interne Wertschöpfung dar, die die eigene Handlungsfähigkeit des Museums erhalten.

- 6) 6a: **Die Intention einer Person ist der Indikator für die tatsächlich gezeigten Verhaltensweisen in der Wissenskommunikation.**

Diese Grundannahme bleibt erhalten, wobei die genaue Konzeptualisierung von Intention im Kontext nicht eindeutig vorgenommen werden konnte. Die ursprüngliche Konzeptualisierung in *eagerness* und *willingness* bleibt erhalten, allerdings werden die persönlichen Eigenschaften und auch die Haltung einer Person so stark betont, dass in zukünftigen Untersuchungen zu prüfen bleibt, ob diese Faktoren über das Konzept der *eagerness* vollständig abgedeckt werden oder ob diese individualisierte Perspektive eine Erweiterung des Konzepts darstellt.<sup>923</sup>

- 6b: **Das individuell ausgeführte Verhalten in der Wissenskommunikation resultiert in persönlichem Nutzen der Mitarbeitenden.**

<sup>921</sup> Dargestellt durch den gestrichelten Pfeil zwischen Intention und Steuerungsmechanismen in Abbildung 30.

<sup>922</sup> Die Annahmen 4b, 5, 7 (im Modell in Grau) mit Bezug zur Mesoebene der Teams und Abteilungen sind Randerkenntnisse und werden deshalb hier nicht ausführlich dargestellt, aber in den Forschungsimplicationen aufgegriffen.

<sup>923</sup> Diese Erkenntnis wird auch im Abschnitt zu den Implikationen in Kapitel 4.3 dieser Arbeit noch einmal aufgegriffen.

Die Annahme 6b wird in der Modellvariante 3 neu entwickelt. Die Modellelemente des persönlichen Nutzens sowie Motivation als interner Wert, durch den die Leistungsfähigkeit des Museums entstehen kann, sind in ihrer Verortung innerhalb des Modells allerdings nicht eindeutig. Deutlich wird, dass aus dem ausgeübten Verhalten ein persönlicher Nutzen entstehen kann. Allerdings bleibt offen, ob dieser eine Vorbedingung für die Leistungen des Museums ist oder eine zusätzliche, aber unabhängige Wertdimension auf Mikroebene.

**8) Die Summe der individuellen Handlungen führt zu den internen Leistungsdimensionen des [forschungsorientierten Museums].**

Diese Grundannahme 8 wird erhalten, allerdings bleiben die Zusammenhänge, wie zuvor bei Annahme 6b beschrieben, unklar.

**9) 9a: Die internen Leistungsdimensionen sind die Vorbedingungen, die das forschungsorientierte Museum in externe Wertdimensionen umsetzen kann und die sich in outcome und impact niederschlagen.**

Diese Annahme wird in Modellvariante 3 aufrechterhalten.

**9b: Die Wertschöpfung, die durch [forschungsorientierte Museen] entstehen, und deren Verhalten prägen indirekt auch die Erwartungshaltungen und die Wahrnehmung von Legitimität in Form der institutionellen Einflussdimensionen im Organisationsumfeld.**

Diese Annahme wird in Modellvariante 3 präzisiert, indem deutlich wird, dass insbesondere über vergleichende, marktorientierte Einflussdimensionen auch Erwartungshaltungen geprägt werden können. Zwischen dem Organisationsumfeld, den Wertdimensionen und auch den strategischen Entscheidungen auf Leitungsebene steht das Konzept der Legitimation. Das genaue Verständnis sowie der Aspekt, dass Legitimation einer Organisation extern zugeschrieben wird, konnten hier nicht im Detail konzeptualisiert werden.

## 5. Diskussion und Ausblick

Den Beitrag dieser Arbeit besteht darin, die Perspektive der Mikroebene in einen *Strategy-as-Practice*-orientierten-Ansatz aufzunehmen. Auf diese Weise wird die Komplexität der möglichen Zusammenhänge zwischen der Organisationsumwelt über die durch das Management geprägten Strukturen der Organisation hinunter bis zum individuellen Verhalten dargestellt. Diese Zusammenhänge werden auf die Frage nach der Steuerung von Wissensprozessen, insbesondere Wissenskommunikation im Sinne der Austauschbeziehungen, fokussiert. So kann präzisiert werden, wie forschungsorientierte Museen mit dem für sie zentralen Prozess der Wissenskommunikation Wertschöpfung generieren können, und zugleich wird das theoretische Verständnis solcher Prozesse im Sinne des *Strategy-as-Practice*-Ansatzes vertieft.

Die entwickelte Modellvariante 3 des *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* birgt dennoch Limitationen, und zugleich ergeben sich eine Reihe von Implikationen daraus, die in den folgenden Abschnitten diskutiert werden.

### 5.1. Limitationen

Zunächst ist zu benennen, dass die Arbeit vergleichsweise spät an die Forschungsströmung des Wissensmanagements anschließt. Mit Beginn dieser Arbeit im Jahr 2016 waren die intensivsten Diskussionen zu diesem Thema bereits ein paar Jahre her, die meisten der hier verwendeten Studien stammen aus den Jahren zwischen 2000 und 2013. Davenport, der als einer der zentralen Autoren in diesem Fachgebiet auftritt, schreibt 2015, dass „knowledge management isn't dead, but it's gasping for breath“, und beobachtet, dass das Thema in der Praxis mit technologieorientierten Lösungen als bearbeitet wahrgenommen wird, er jedoch dafür plädiert, sich weiterhin mit dem „complicated set of behaviors“ zu befassen.<sup>924</sup> Dieser Einschätzung folgt die Arbeit und setzt sich die Präzisierung des komplexen Gefüges zwischen Verhalten und Steuerungsmechanismen zum Ziel.

Einige Limitationen, die sich direkt auf die empirischen Schritte bezogen, wurden bereits jeweils im Rahmen von Studie 1 beziehungsweise Studie 2 benannt.<sup>925</sup> Im Folgenden werden ergänzend die übergeordneten Limitationen beschrieben.

In den vorgehenden Präzisierungen der Modellannahmen wurde bereits thematisiert, dass fünf Modellelemente und ihre Verbindungen im Rahmen der vorliegenden Forschung nicht eindeutig konzeptualisiert werden konnten. Dies gilt erstens für die Verortung von „Wissen als Resource“, zweitens die mögliche Anreicherung des Konzeptes der „Intention“ sowie drittens

---

<sup>924</sup> Vgl. Davenport 2015.

<sup>925</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.5 für die Limitationen der Studie 1 bzw. Kapitel 3.3.5 für die Studie 2.

„Wissenskommunikation“ als internen Prozess. Viertens bleibt das Konzept der „Motivation“ in Teilen unklar, da diese sowohl als Steuerungsperspektive, als individuelle Vorbedingung und auch als interner Wert auftaucht. Zuletzt ist auch die Funktion der Wissenskommunikation nicht eindeutig verortet, die jedoch als nach extern gerichteter Prozess nicht im Fokus dieser Arbeit stand und hier nur zur Abgrenzung herangezogen wurde. Neben den Elementen bleiben auch einige Verbindungen unterkonzeptualisiert. Dies gilt für den Zusammenhang zwischen persönlichem Nutzen auf der Mikroebene und Leistungsfähigkeit auf der Makroebene sowie ausgehend vom Konzept der Legitimation, wie es in der Grafik entsprechend visuell gekennzeichnet wird.

Die benannten Einschränkungen in der Konzeptualisierung begründen sich in der ganzheitlichen Perspektive des zu untersuchenden Phänomens: Der Zusammenhang zwischen strategischer Steuerung von Wissenskommunikation und möglicher Wertschöpfung betrifft alle Ebenen der Organisation. Dieser umfassende Ansatz greift dementsprechend viele Elemente auf, die aber hier nicht alle im Rahmen einer Untersuchung überprüft werden konnten.

Die hier gewählte kontextualisierte Forschung<sup>926</sup> ist anreichernd und limitierend zugleich: Die Erfassung des Kontextes in Form des Organisationsumfeldes erlaubt es, dass die Modellelemente präzisiert und generelle schematische Annahmen in den Anwendungsbezug gestellt werden; zugleich limitiert dieses Vorgehen die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse und enthält einen höheren Grad an Komplexität in den Beschreibungen. Dieses Vorgehen ist dennoch gewählt worden, denn allein die Abstraktion von Konzeptualisierungen auf ein vereinfachtes, allgemeingültigeres Niveau führt gegebenenfalls dazu, dass komplexe Phänomene nicht repräsentiert werden können.<sup>927</sup> Die qualitative, kontextualisierte Studie 1 liefert vertiefende und präzisierende Erkenntnisse zu den Mechanismen der Wertschöpfung durch Wissenskommunikation für die spezifische Organisationsform der forschungsorientierten Museen und trägt damit zur Präzisierung theoretischer Modelle bei. Obwohl die Erkenntnisse vollumfänglich nur für diese Form der Organisation gelten können, lässt die Auswahl des Untersuchungskontextes auch generalisierbare Rückschlüsse für andere wissenschaftliche und kulturelle Non-Profit-Organisationen zu.

Eine weitere Limitation ergibt sich durch den Zeitbezug der Datenerhebung. Im Zeitraum der Datenerhebung war Wissenstransfer ein politisch betontes Thema, das entsprechend durch Drittmittelförderungen gestützt wurde. Diese Rahmenbedingungen sowie die grundsätzliche

---

<sup>926</sup> Wie in Kapitel 2.2 beschrieben.

<sup>927</sup> Vgl. Rousseau und Fried 2001, S. 3.

Situation der Museen<sup>928</sup> haben möglicherweise Einfluss auf die Wahrnehmung und Einschätzungen der befragten Personen und damit auf die selbstberichteten Daten, die die Basis der hier getroffenen Auswertungen sind.

Des Weiteren bringt auch der hier gewählte Mixed-Methods-Ansatz Limitationen mit sich. Die Kombination der Methoden hat den Vorteil, dass sie die Nachteile der qualitativen und quantitativen Empirie kompensiert.<sup>929</sup> Zugleich bedeutet ein zweifacher und damit breiterer Studienaufbau, dass eine vertiefende Betrachtung einzelner Aspekte im Rahmen einer Untersuchung nicht geleistet werden kann. Für das hier gesetzte Erkenntnisziel einer kontextualisierten Theorieanreicherung ist diese Vorgehensweise angemessen. Dennoch verbleiben insbesondere die Modellelemente, die als nicht eindeutig konzeptualisiert markiert sind, auf einem Abstraktionsniveau, das durch weitere Vertiefungen zusätzliche Erklärungen liefern kann. Eine ähnliche Limitation leitet sich aus der explorierenden Vorgehensweise ab, die zu einem gewissen Maße immer auch der subjektiven Interpretation in der Auswertung unterliegt.

Darüber hinaus sind beide Stichproben, sowohl in der qualitativen Studie 1 als auch in der quantitativen Studie 2, durch eine sehr spezifische Perspektive geprägt, und die Stichprobe in Studie 2 verbleibt im Vergleich zu der Gesamtheit der möglichen Personen auf Mikroebene der forschungsorientierten Museen sehr klein. In Sinne der kontextualisierten Forschung war die Beachtung der spezifischen Perspektive nötig, um adäquate Messinstrumente einzusetzen, die wiederum dann aber an den Untersuchungsschwerpunkt gebunden sind. In einem der Kontextinterviews in Studie 1 wurde die Anwendbarkeit des Leitfadens mit spezifischen Fragen als Messinstrument beispielsweise in Frage gestellt, bei einem zweiten war der Leitfaden nur noch begrenzt anwendbar, da der Fokus der Personen zu weit außerhalb der forschungsorientierten Museen liegt und dessen Aussagen unter Beachtung dieser Einschränkung als aus dem Kontext informierend hinzugezogen wurden. Solche Forschungen bedürfen dann noch einmal einem anderen methodischen Zugang, wie es auch später noch als Implikation benannt wird.

In Studie 2 entstand eine weitere, übergeordnete Limitation durch die anonyme Vorgehensweise ohne Rückverfolgung, durch die sich die Autorin ausschließlich auf die freiwilligen Rückmeldungen der kontaktierten Personen verlassen musste. Die Rücklaufquote verblieb im Vergleich zur möglichen Anzahl von Antworten gering.<sup>930</sup> Studie 2 und daraus resultierende Erkenntnisse können entsprechen nur als Indikationen und nicht als repräsentative Stichprobe eingeordnet werden.

---

<sup>928</sup> Die Datenerhebungen wurden in der qualitativen Studie zwischen 2016 und 2017 durchgeführt, die quantitative Erhebung war zu Beginn 2020 abgeschlossen, sodass alle Aussagen noch nicht unter dem Einfluss der Corona-Pandemie getroffen wurden.

<sup>929</sup> Vgl. die Einführungen in Kapitel 3.1.

<sup>930</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Durchführung der Studie 2 ab S. 179 und deren Limitationen in der Diskussion der Studie 2 in Kapitel 3.3.5. auf S. 216.

Die vorliegende Arbeit bietet dennoch einen schematischen Überblick über Konzeptualisierungen und eine präzisierte Modellvariante zur Wertschöpfung durch die Steuerung von Wissenskommunikation in forschungsorientierten Museen. Aufgrund des Überblicks über Zusammenhänge und die Zusammenführung unterschiedlicher Ebenen kann diese Arbeit die Konzeptualisierungen im Sinne der kontextualisierten Theoriebildung in einem ersten explorativen Ansatz erfassen. Daraus ergeben sich eine Reihe von Forschungsimplicationen, die der Vertiefung und Prüfung der hier getroffenen Annahmen und damit der weiteren Präzisierung des Modells dienen können.

## 5.2. Implikationen

Die zusammenführende Vorgehensweise und das theoriebildende Ziel der Arbeit führen, abgeleitet aus der Komplexität des Modells, zu einer Vielzahl von Implikationen, die sich auf die Modellebenen, Modellelemente und deren Verbindung beziehen. Mit dem theoriebildenden Vorgehen liefert die Arbeit eine Reihe von Ansatzpunkte, die theorieprüfend Studien aufgreifen und vertiefen sollten. Dies geschieht gleich in doppelter Hinsicht: Einmal im Forschungskontext der hier Museen sowie in Bezug auf die Prüfung der Annahmen in generalisierter oder übertragener Form. Die Implikationen, die sich aus der hier geleisteten Theoriebildung ergeben, werden folgend anhand der Modellebenen und -elemente strukturiert.

Die erste inhaltlich übergeordnete Implikation bezieht sich auf das **Modellelement „Wissen“** selbst. Im Sinne des KBV wird Wissen als zentrale Ressource der Organisation verstanden, die entscheidend für die Wertschöpfung ist.<sup>931</sup> Die vorliegende Untersuchung trägt zur Perspektive auf die Wissensressource aus einer wissensbasierten, gemeinnützigen Organisation bei und leistet eine erste Schärfung des Wissensbegriffs in forschungsorientierten Museen.<sup>932</sup> Aus dieser Perspektive wird die Relevanz der Ressource unterstützt, wobei unklar bleibt, wie genau Wissen mit seinen möglichen Eigenschaften und Abstufungen auf die strategischen Entscheidungen und die Kommunikationsprozesse wirkt.<sup>933</sup> Wie als zentrales Ergebnis bereits angesprochen, wird deutlich, dass die grundlegenden Annahmen des KBV aus dem For-Profit-Bereich nicht uneingeschränkt übernommen werden können. „[...] authors have noted that tacitness, complexity, and specificity are not always beneficial. These attributes can slow learning, and hinder knowledge transfer [...].“<sup>934</sup> Insofern leisten die vorliegenden Erkenntnisse

<sup>931</sup> Vgl. Grant 1996, S. 110; Felin und Hesterly 2007, S. 195; Bock et al. 2005, S. 88.

<sup>932</sup> „Management and Organization studies have not paid considerable attention to epistemology. Knowledge has mostly been taken for granted, often as a decomposable, fuzzy, and substitutable concept. It has been used interchangeably with the concept of information.“ Krogh und Roos 1995 S. 9; „[...] the meaning of knowledge is still not revealed or clarified.“ Alvesson 2011, S. 1644.

<sup>933</sup> Vgl. Szulanski 2000 S.11.

<sup>934</sup> McEvily und Chakravarthy 2002, S. 285.

den Beitrag, dass ein konkretes Verständnis von Wissen im Rahmen eines gemeinnützig orientierten Kontextes entscheidend für die Wertschöpfung in Form von Wert durch Wissenstransfer sein kann, wobei die hier erreichten Erkenntnisse kein sicheres Verständnis in der Praxis widerspiegeln. Alvesson (2011) benennt die Relevanz von Wissen in wissensintensiven Organisationen in mehrfacher Perspektive: „Without denying that knowledge may be a functional resource that is directly applied in work, it is misleading to talk about ‚pure functionality‘ decoupled from the discursive constitution. [...] Knowledge plays other roles, such as (a) a means for creating community and social identity [...], (b) a resource for persuasion in, for example, marketing, PR work, and interactions with customers, (c) a way to provide the company with a profile [...], (d) a means to create legitimacy and good faith [...], and (e) a basis for providing some sense of order and trust through obscuring uncertainty and counteracting reflection.“<sup>935</sup> Die präzisere Konzeptualisierung von Wissen unter den vorgenannten Aspekten sowie die Rolle der Wissensarten<sup>936</sup> im Verhältnis zwischen Motivation und Wertschöpfung sind Forschungsimplicationen, die sich aus der hier geleisteten Exploration ableiten.<sup>937</sup>

Eine weitere Implikation ergibt sich aus dem Modellelemente des **Ziels des Wissenstransfers**. Für forschungsorientierte Museen ergibt sich die Herausforderung, ihr Wissen teils in andere Kontexte zu transferieren, wie sich hier in Ansätzen durch die Konzeptualisierungen von Wertdimensionen zeigt. Die hier geleisteten Arbeiten geben erste Hinweise auf die tatsächlichen Praktiken in der Wissenskommunikation und stärken damit das noch unvollständige Verständnis der *practices* im *strategy-as-practice*-Ansatzes.<sup>938</sup> Argote und Fahrenkopf (2016) stellen außerdem fest: „Considerable evidence demonstrates that knowledge is difficult to transfer across organizational contexts [and] similarity between contexts has been found to facilitate knowledge transfer.“<sup>939</sup> Vor diesem Hintergrund ergeben sich insofern weitere Forschungsimplicationen, als die genauere Untersuchung des Kontextes forschungsorientierter Museen sowie der Kontexte der Stakeholder als eine zielführende Perspektive erscheint, um die Strategiebildungsprozesse in den Museen besser erklären und in der Praxis besser gestalten zu können. Dies wäre zudem eine Anreicherung im Sinne der *Strategy-as-Practice*-Perspektive.

Neben diesen beiden inhaltlichen übergeordneten Implikationen ergeben sich weitere methodische Implikationen. In der Darstellung der Ergebnisse mit dem Ziel der Exploration und der Konzeptualisierung von Gesamtzusammenhängen wird von vergleichenden Darstellungen abgesehen. Insbesondere im Anschluss an die Reflexion der normativ-wertorientierten Einfluss-

---

<sup>935</sup> Alvesson 2011, S. 1649–1650.

<sup>936</sup> Vgl. Hasler Roumois 2010, S. 80–81.

<sup>937</sup> Daran schließt sich auch an, dass die Überführung in digitale Kanäle spezifiziert werden kann, wie sie immer relevanter wird. Vgl. bspw. Simone et al. 2021.

<sup>938</sup> Vgl. Carter et al. 2008, S. 95–96.

<sup>939</sup> Argote und Fahrenkopf 2016, S. 148.

dimensionen erscheinen Intergruppenvergleiche zwischen naturkundlichen und kulturhistorischen Museen sowie Museen innerhalb und außerhalb Deutschlands eine vielversprechende Perspektive zur Anreicherung der hier vorliegenden Ergebnisse.

Darüber hinaus konnte in dieser Arbeit die vergleichende Gegenüberstellung zwischen Leitungsebene und operativer Ebene in den Museen noch nicht geleistet werden. Die Daten zeigen jedoch, dass auch eine gegenüberstellende und vergleichende Darstellung von Wahrnehmungen und Prioritäten innerhalb eines Museums vielversprechende Perspektiven zur Anreicherung des Verständnisses interner Mechanismen enthält.

Eine weitere Forschungsimplication besteht darin, die hier skizzierte Mesoebene in das bereits gebildete Modell einzubinden und die grau angelegten Modellelemente und ihre Verbindungen in den Untersuchungsfokus zu setzen. Als Randerkenntnis haben sich in diesem Prozess der Konzeptualisierung folgende Annahmen gebildet, die einer solchen Studie als Ansatzpunkt dienen können:

- 4b: Die Steuerungsmaßnahmen im Sinne des KGA und mit Bezug auf ability, motivation, opportunity beeinflussen die Strukturen von Teams beziehungsweise Abteilungen.
- 5: Die Team- beziehungsweise Abteilungsstrukturen bilden neben dem Museum einen weiteren Rahmen, der die individuelle Intention von Mitarbeitenden beeinflusst, sich in Wissenskommunikationsprozesse einzubringen.
- 7: Die Bedingungen in den Team- und Abteilungsstrukturen beeinflussen das individuelle Verhalten in der Wissenskommunikation.

Das hier entwickelte Modell der Theoriebildung dient zudem als Basis für weitere Untersuchungen, die der Theorieprüfung dienen. Die Vielfalt der angesprochenen Aspekte in den Interviews zeigen, dass es zielführend ist, auf der Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse noch einmal einzelne Aspekte stärker herauszuarbeiten und dazu vertiefende und prüfende Untersuchungen durchzuführen. Die Komplexität des hier entwickelten Modells greift die Komplexität von wissensbasierten Organisationen auf. In Ansätzen werden Aspekte wie institutionalisierte Annahmen, Erwartungen, Anerkennungsformen, Reputation und Imagefaktoren, die alle relevant dafür sind, wie die Angebote und Produkte von wissensbasierten Organisationen wahrgenommen werden, widergespiegelt.<sup>940</sup> Nach dieser Überblickstudie sind entsprechend weitere, insbesondere strukturprüfende Verfahren zu den einzelnen Modellelementen zielführend. Diese können zum einen erklären, wie dem Wissen aus forschungsorientierten Museen Wert zugeschrieben wird. Zum anderen führen weitere prüfende und vertiefende Verfahren

---

<sup>940</sup> Vgl. Alvesson 2011, S. 1647.

auch dazu, dass das hier entwickelte *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* weiter präzisiert und auch in anderen Kontexten diskutiert werden kann.

### 5.2.1. Implikationen auf der Makroebene

Die Ergebnisse liefern einen zweiten übergeordneten Beitrag zu Phänomenen auf Makroebene. Sie präzisieren die strategische Steuerung von Wissensprozessen und damit verbundenen Leitungsaufgaben in Museen und tragen damit zusätzliche Aspekte zum Thema des *Cultural Leadership* im deutschen Kontext sowie ebenfalls zur noch unterrepräsentierten Diskussion um *leadership as practice* in wissensbasierten Organisationen bei.<sup>941</sup> Mandel (2018) formuliert hierzu: „Insgesamt hat man sich in der Kulturmanagementforschung bislang wenig mit der Frage von (Personal-)Führung in Kulturorganisationen befasst [...], und es existieren für den deutschsprachigen Raum so gut wie keine empirischen Forschungsergebnisse zu diesem Thema.“<sup>942</sup> Erste empirische Ergebnisse werden über Studie 1 geliefert, die für die Konzeption weiterer Forschungen genutzt werden können. So stellt sich auf Basis der hier gewonnenen Ergebnisse die Frage, inwiefern die Leitungsaufgabe in deutschen Museen sich auch neu zwischen Themenführungs- und Personalführungsaufgaben austarieren muss. Ebenso kann gefragt werden, welche weiteren Auswirkungen die unterschiedlichen externen Dimensionen des jeweiligen Organisationsumfeldes auf die Leitungsrollen haben und inwiefern zwischen der Perspektive der Leitungsperson und der Organisationsumwelt eine Rückkopplung durch die Prägung von Normen entsteht.

Insgesamt wird die Veränderung hin zu einem veränderten Führungsstil und mehr Managementfähigkeiten beschrieben. An diese wahrgenommene veränderte Erwartung knüpft die wahrgenommene gesteigerte Komplexität des veränderten Anforderungsprofils an die Leitungspersonen in der Praxis an. In allen Gesprächen (9/9) werden die Leitungsverantwortung und damit einhergehende Kompetenzen thematisiert und ihre zentrale Rolle betont, die wiederum auch Einfluss auf die Wahl der Steuerungsmechanismen nimmt. Diese Wahrnehmung deckt sich mit Erkenntnissen aus anderen Studien. Griffin (2001) beispielsweise betont die Verantwortung von Leadership-Strukturen in der Personalauswahl, die entscheidend sei für den Erfolg von kreativen und innovativen Organisationen, zu denen Museen eindeutig gehörten.<sup>943</sup> Gerpott et al. (2020) stellen in ihrer Studie fest, dass „respectful behavior“ seitens der Leitungspersonen Wissenskommunikation fördert und schlagen diese Kompetenz sogar als

---

<sup>941</sup> Vgl. bspw. MacGillivray 2018 Die vorliegende Arbeit berührt damit auch die grundsätzliche Frage nach Führung in wissensintensiven Organisationen, wie bspw. von Martin-Rios 2018 untersucht.

<sup>942</sup> Vgl. Mandel 2018, S. 5.

<sup>943</sup> Vgl. Griffin 2008, S. 49; auch verwendet von Page 2016.

Auswahlkriterium für Leitungspositionen vor.<sup>944</sup> Weiter fassen Baluch und Ridder (2020) in ihrer Übersichtsstudie die Relevanz von *strategic human resource management* in Non-Profit-Organisationen zusammen<sup>945</sup> und gleich mehrere Beiträge im Sammelband von Mohr und Modarressi-Tehrani (2022) gehen darauf ein, wie ein modernisiertes Selbst- und damit auch Organisationsverständnis nötig wird, um zukunftsfähig zu bleiben.<sup>946</sup>

Insofern erscheint es für weitere Untersuchungen zielführend, sowohl die Einflüsse und Wirkungsdimensionen aus dem komplexen Umfeld der forschungsorientierten Museen mit den vielfältigen Stakeholdern im Sinne der Konkretisierung zu institutionellen Logiken zu erfassen als auch daraus abzuleiten und präzisieren zu können, welche wahrgenommenen Verbindlichkeiten zwischen den Leitungspersonen und externen Stakeholdern geschlossen werden. Davies et al. (2013) formulieren, dass Museen auch nach Jahrzehnten der Diskussion „[...] the Western world remain confused over their proper role(s) [...]“, was darin resultiert, dass die Leitungspersonen der Museen in einem unklaren Feld von Erwartungen agieren,<sup>947</sup> wobei anzunehmen ist, dass diese Erwartungen je nach Museumsart noch einmal variieren. Die Spannungen zwischen Museumsauftrag und Professionalisierungsbestrebungen und den daraus resultierenden unterschiedlichen Reaktionen in den Museen stellen auch Baluch und Ridder (2020) allgemein für Non-Profit-Organisationen (NPO) fest: „Even if NPOs start with clear intent, mission, and goals and adjust their management processes to these initial aims, NPOs face a contradiction between their mission and the need to become more professional (business-like) as the environment changes.“<sup>948</sup> MacGillivray (2018) stellt fest, dass „further work is also needed to explore the relationship between perceptions of leadership as practice and knowledge as flow, in relation to effectiveness and measures of success.“<sup>949</sup> Die Gestaltung der Organisationskultur und des Selbstverständnisses wird außerdem mit außenwirksamem Imageaufbau verknüpft.<sup>950</sup> Weitere Untersuchungen mit dem Erkenntnisziel, die Auswirkungen von Strategien von Museen auf ihren Erfolg zu erfassen, können auf den Ergebnissen dieser Arbeit aufbauen. Für das strategische Management forschungsorientierter Museen stellt sich zusätzlich die Frage, wie sehr die (fehlende) Strategie und das (fehlende) Selbstverständnis der Trägerstrukturen die Handlungsspielräume der forschungsorientierten Museen beeinflussen.

Diese wahrgenommene Bindung an externe Erwartungen kann unter dem Aspekt des „psychologischen Vertrags“<sup>951</sup> diskutiert werden. Dieses Konstrukt ist die wahrgenommene Bindung an einen wechselseitigen Austausch, der im Falle der forschungsorientierten Museen

---

<sup>944</sup> Vgl. Gerpott et al. 2020, S. 804.

<sup>945</sup> Vgl. Baluch und Ridder 2020.

<sup>946</sup> Mohr und Modarressi-Tehrani 2022.

<sup>947</sup> Davies et al. 2013, S. 345 mit Verweis auf Kotler und Kotler 2000; Hooper-Greenhill 1992 und weitere.

<sup>948</sup> Baluch und Ridder 2020.

<sup>949</sup> MacGillivray 2018, S. 7.

<sup>950</sup> Vgl. Busch und Wennes 2012, S. 204.

<sup>951</sup> Vgl. Rousseau 1998.

durch ihre Angebote und Handlungen im Austausch für Legitimationszuschreibungen und daraus resultierende Ressourcenzuschreibungen bestehen kann. Bei einem psychologischen Vertrag ist jedoch zu beachten, dass individuelle Annahmen und Erwartungen, in diesem Falle der jeweiligen Leitungsperson, die Inhalte des Vertrages und die teils unausgesprochenen angenommenen Abkommen definieren.<sup>952</sup> Eine Leitungsperson fasst die Diskrepanz zwischen äußeren Erwartungen und museumsinternen Handlungen zusammen und verweist darauf, dass bestimmte legitimierende Handlungen, wie die partizipative Ausrichtung auf Wissenskommunikation und dem Museum als Austauschplattform, nach außen „so verkauft werde, aber niemand hinterfrage, ob denn auch im eigenen Hause bereits so gedacht wird“ [006]. Im Verständnis von Indikatoren zeigen sich in der Praxis noch Quantifizierungstendenzen, die so für die museale Wertschöpfung an anderer Stelle bereits in Frage gestellt werden.<sup>953</sup> Die wahrgenommene Bindung an externe Erwartungshaltungen stellt in den Aussagen der Praxis einen starken Faktor für die Strukturierung der internen Prozesse sowie die Priorisierung in der Verwendung der Ressourcen dar, sodass eine genauere Betrachtung dieses Phänomens in weiteren Untersuchungen zielführend erscheint.

Entsprechend uneindeutig ist die Konzeptualisierung von externen Wertdimensionen in der Praxis. Die Konzeptualisierung von Outcome- und Impactdimensionen wird auch im Rahmen der Literatur unterschiedlich vorgenommen<sup>954</sup> und zeigt, wie auch in der Praxis, unterschiedliche Aspekte sowie Priorisierungen, sodass sich die Darstellungen zwischen abstrakteren Wertkonzepten wie der „Identitätsstiftung“ und „Gesellschaftsberatung“ oder sehr konkreten, funktionsorientierten Wertkonzepten wie der „Lehr- und Lernort“ bewegt. Was ökonomische Tendenzen betrifft, werden diese in der Praxis maximal auf die Refinanzierung begrenzt beziehungsweise erscheinen als nicht adäquat, obwohl dies in der praxisorientierten Literatur teils sogar gefordert wird.<sup>955</sup> Übergeordnet verweisen Davies et al. (2013) darauf, dass die Konzeptualisierung von Wertdimensionen Rückschlüsse darauf zulassen, wie das Selbstverständnis eines Museums erfasst werden kann und ob es darum gehe, dass „[...] museums ought to be temples for precious objects or forums for social debate [...]“<sup>956</sup>. In derselben Studie treffen sie die Aussage, dass „people working in museums have long negotiated between competing values and meeting the needs of different audiences is an example of how values can be conflicting“<sup>957</sup>. Die Aussagen aus der Praxis rücken hingegen eher bestimmte (politische) Stakeholder als *audiences* im Sinne gesellschaftlicher Gruppen in den Fokus der eigenen Abwägungen. Diese Erkenntnis indiziert Untersuchungen, die das Thema des musealen Selbstverständnisses sowohl im zeitlichen als auch im nationalen Kontext noch einmal

---

<sup>952</sup> Vgl. Rousseau 1998, S. 668.

<sup>953</sup> Vgl. Busch und Wennes 2012.

<sup>954</sup> Vgl. hierzu die Ausführung und die Konzeptualisierung im Kapitel 2.2.3 zur wissensbasierten Wertschöpfung.

<sup>955</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen auf in Kapitel 2.2., sowie die *research agenda*, die Townley et al. 2009, S. 955 ableiten und in der das Management der Kapiteiformen in der Kreativindustrie als wichtiger Faktor identifiziert wird.

<sup>956</sup> Davies et al. 2013, S. 346.

<sup>957</sup> Davies et al. 2013, S. 346.

vertiefend betrachten und gegebenenfalls auch vergleichen. Die Frage nach dem Selbstverständnis und damit verbundenen Wertdimensionen scheint besonders praxisrelevant, denn schafft ein Museum es, die Wertschöpfung auszutarieren und die eigenen Prozesse darauf auszurichten, kann das Museum erfolgreich seine Ziele erreichen.<sup>958</sup> Insofern zeigt sich die Relevanz der Konzeptualisierung der eigenen Wertdimensionen und die Frage, was das relevante Wissen im Kontext der eigenen Organisation ist.<sup>959</sup> In diesem Zusammenhang wird auf Basis der hier gewonnenen Ergebnisse deutlich, welche bindende Wirkung wahrgenommene normativ-wertorientierte Einflussdimensionen haben, die sowohl auf Leitungsebene als auch auf individueller Ebene den Handlungsrahmen prägen.<sup>960</sup>

Weiterer Forschungsbedarf besteht entsprechend hinsichtlich der konkreten Konzeptualisierung von Wert im Rahmen forschungsorientierter Museen beziehungsweise der Prüfung der Anwendbarkeit bisheriger Konzepte in diesem Kontext. Die hier vorliegenden Ergebnisse greifen die organisationsinterne Perspektive auf. Weitere Untersuchungen können für forschungsorientierte Museen in den Fokus nehmen, welche Wertzuschreibungen sie erfahren, wie es Kaszynska (2015) vorschlägt: „[...] I have argued that producing an adequate understanding of cultural value will require a better account of the actual experiences on the basis of which judgements of cultural worth are made. More specifically, I have claimed that theories of cultural value ought to be grounded in and shaped by first-order experiential data [...].“<sup>961</sup> Damit können weitere Untersuchungen zusammen mit den vorliegenden Erkenntnissen zum einen den Zielausrichtungen und der Strategiebildung von Museen zutragen und zum anderen bisherige Wertkonzeptualisierungen<sup>962</sup>, auch in Hinsicht auf die in dieser Arbeit angesprochenen digitalen Wertschöpfungsdimensionen, prüfen und für den vorliegenden Kontext übertragbar machen. Zusätzlich können solche Untersuchungen die Frage aufgreifen, welche Indikatoren die Wertdimensionen in ihrer Umsetzung erfassbar werden lassen.<sup>963</sup>

Der Blick auf Indikatoren ist zudem eine Forschungsimplication in Hinsicht auf die Messung von Wissensprozessen<sup>964</sup>, die in gemeinnützig orientierten, wissensbasierten Organisationen wie beispielsweise den forschungsorientierten Museen geprüft werden kann.

Die Literatur formuliert, dass der Erfolg von internem Wissensmanagement von der Mikroebene der Organisation abhängig ist, die wiederum durch die Steuerung auf der Makroebene beeinflusst wird.<sup>965</sup> In diesem Sinne leistet das konzeptualisierte Modell einen Beitrag zum

---

<sup>958</sup> Vgl. aktuell bei Robbins 2020; auch bei Davies et al. 2013, S. 347 mit Verweis auf Quinn und Rohrbaugh 1981 diskutiert.

<sup>959</sup> Vgl. Argote und Fahrenkopf 2016, S. 154.

<sup>960</sup> Die Abwägungen zum Selbstverständnis und damit verbundene Werte werden bspw. von Busch und Wennes 2012; Kotler und Kotler 2000 besprochen. Die Reaktion auf unterschiedliche Einflüsse ist auch Thema bei Bullinger et al. 2015. Weiterhin haben Voss et al. 2000 hierzu eine kontextualisierte Konzeptualisierung in Bezug auf Theater erarbeitet.

<sup>961</sup> Kaszynska 2015, S. 263.

<sup>962</sup> Wie etwa die von Armbrrecht 2014; Busch und Wennes 2012; La Torre 2002; Lindquist und Marcy 2016; Scott 2009; Quinn und Rohrbaugh 1981; Davies et al. 2013.

<sup>963</sup> Vgl. Scott 2009, S. 202; Scott 2006.

<sup>964</sup> Vgl. bei Argote und Fahrenkopf 2016, S. 153.

<sup>965</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 575.

Verständnis des KGA<sup>966</sup>, der im vorliegenden Kontext allerdings nicht direkt umgesetzt wird. Hier zeigen die Explorationen, dass der Ansatz des KGA im Kontext um den Aspekt des Kommunikationsmanagements angereichert werden muss, um der internen strategischen Steuerung zutragen zu können. In der Literatur wird das *AMO-Framework*<sup>967</sup> herangezogen, um die Steuerungsmechanismen zu konzeptualisieren und damit das interne Management zu strukturieren, wobei als Lücke formuliert wird, welche Relevanz den einzelnen Faktoren zugeschrieben wird.<sup>968</sup>

Hier trägt die vorliegende Arbeit bei, indem im Vergleich von Studie 1 und Studie 2 deutlich wird, dass Steuerungsmechanismen auf den unterschiedlichen Organisationsebenen unterschiedlich priorisiert werden. Die motivationsfördernde Steuerung wird von Mitarbeitenden als zentrales Instrument wahrgenommen, das die stärkste Reaktion provoziert, indem es sowohl befürwortet als auch abgelehnt wird. *Ability*- und *opportunity*-fördernde Mechanismen erscheinen hingegen für Mitarbeitende irrelevant, werden auf Leitungsebene allerdings betont. Außerdem zeigt sich in der vorliegenden Exploration eine Rückwirkung von den persönlichen Eigenschaften auf die Auswahl der Steuerungsmechanismen, die als Indikation in weitere Forschungen aufgenommen werden kann.

In diesem Zusammenhang ist auch die Bedeutung von Wertschätzung und Reputation zu reflektieren. Hier leistet die Arbeit den Beitrag zur Diskussion um kulturelles und symbolisches Kapital: Reputationsbasierte Mechanismen und Förderung von kulturellem beziehungsweise symbolischem Kapital stellen in der hier vorliegenden Stichprobe einen wichtigen Faktor dar. Es ergeben sich unterschiedliche Forschungsimplicationen aus den Ergebnissen zur Wertschätzung und Reputation: Hinsichtlich der AMO-Steuerungsmaßnahmen und damit den HRM-Maßnahmen in Organisationen. Die hier dargestellte „Win-win-Situation“, die sich für wissenskommunizierende Mitarbeitende ergeben kann, führt zu einem positiven Einfluss auf die Mitarbeitenden<sup>969</sup> beziehungsweise deren Wahrnehmung, und es stellt sich die Frage, wie dies im Rahmen der internen Organisationskultur deutlich werden und damit motivierend wirken kann.<sup>970</sup>

Diese Frage stellt sich zudem im Vergleich unterschiedlicher Kontexte und kann die Grundlage für weitere Untersuchungen sein: Die in Studie 2 dargestellten Eigenschaften der Mitarbeitenden und daraus resultierenden Wertschöpfung stehen voraussichtlich im Zusammenhang mit

---

<sup>966</sup> Vgl. Husted et al. 2012, S. 755.

<sup>967</sup> Vgl. Andrews 1988 sowie die Ausführungen in Kapitel 2.3.3.

<sup>968</sup> Vgl. Ehrnrooth und Björkman 2012, S. 1128.

<sup>969</sup> Die HRM-orientierte Perspektive ist nicht im Fokus der Arbeit, stellt aber eine anreichernde Ergänzung dar und kann bspw. bei Ehrnrooth und Björkman 2012, S. 1110 nachgelesen werden.

<sup>970</sup> Vgl. Baldwin und Ford 1988, S. 92; Minbaeva et al. 2012, S. 392–393.

der Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen. Die Frage ist, ob diese angenommenen Zusammenhänge in weiteren Untersuchungen unterstützt werden und wie sie sich in unterschiedlichen Organisationen ausgestalten.

Es zeigt sich zudem eine Hierarchisierung der AMO-Faktoren zugunsten der Motivationsförderung, deren genaue Bedeutung im vorliegenden Kontext mit prüfenden Verfahren untersucht werden kann. Zugleich indiziert diese Erkenntnis, dass es auch intern eine – ähnlich der Argumentation zu dominanten, sich ergänzenden institutionellen Einflussdimensionen von außen – dominante, primär relevante Steuerungsdimension gibt. Die Betonung der wissenschaftlichen Strukturen in den forschungsorientierten Museen und die daraus resultierenden Wertschätzungsstrukturen geben außerdem Anlass zu prüfen, ob diese interne Priorisierung sich nachteilig auf die Leistungsfähigkeit des Museums auswirkt, indem sie die Potenziale zum kreativen Austausch mit den anderen Museumsbereichen nicht ausschöpfen. Wie wirken solche Mechanismen auf die Mitarbeitenden, die ihre Expertise eher im organisationsbezogenen Wissen haben? Schafft das eine Kluft zwischen den wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Angestellten? Hat dies womöglich Auswirkungen auf das betonte Organisationsklima, die hinderlich wirken? Ehnrooth und Björkmann (2012) etwa greifen eine ähnlichen Forschungsbedarf auf und formulieren: „[...] there is a clear need for further study on the discrete and relative importance of the elements in the suggested causal logic of HRM (signalling effects, AMO effects, and identity effects).“<sup>971</sup> Eine ähnliche „Steuerungshierarchie“ beziehungsweise verstärkende oder abschwächende Mechanismen sind durchaus in anderen Kontexten als dem der forschungsorientierten Museen denkbar und ihre Untersuchung, insbesondere auch im Kontext nicht-wissenschaftlicher Mitarbeitender, stellt eine weitere Forschungsimplikation dar.

Weiter liefert die kontextualisierte Theoriebildung eine unterstützende Anreicherung der AMO-Faktoren hinsichtlich der Herausforderungen, die sich bei ihrer Nutzung in Bezug auf die Steuerung von Personen in Wissensprozessen ergeben<sup>972</sup>, indem deutlich wird, dass im Kontext forschungsorientierter Museen die motivationsbetonten AMO-Faktoren abzuwägen sind, um Wissenskommunikation zu fördern und nicht zu behindern. Hieraus ergibt sich ein weiterer Beitrag in Bezug auf wissensbasierte Organisationen: Konsistent mit Alvesson (2011) und Millar et al. (2018) zeigt sich eine hohe Bedeutung der Organisationskultur wissensbasierter Organisationen in Zusammenhang mit der Steuerung von Wissensprozessen,<sup>973</sup> die auch durch interne Gruppen geprägt werden kann, die folgend kurz angesprochen werden.

---

<sup>971</sup> Ehnrooth und Björkmann 2012, S. 1128.

<sup>972</sup> Vgl. Marin-García und Martínez Tomas 2016, S. 1075.

<sup>973</sup> Alvesson 2011, S. 1657.

### 5.2.2. Implikationen auf der Mikroebene

Als vierten zentralen Beitrag liefern die Ergebnisse eine Ergänzung zur Mikrofundierung von Wissensprozessen in Organisationen und dem Verständnis, welche Rolle individuelle Personen dabei spielen.<sup>974</sup> Die theoriefundierte Konzeptualisierung führt zu der Annahme, dass die Wissensprozesse in der gesamten Organisation in den Blick genommen werden müssen, damit die Wertschöpfung auf Organisationsebene gesteuert werden kann.<sup>975</sup>

Weitere kontextualisierte Forschungen in Museen können hier dazu beitragen, zu prüfen, ob dies auch in einem spezifischen Kontext wie dem der forschungsorientierten Museen oder anderer wissenschaftlich-orientierter Einrichtungen zutrifft und hier womöglich Potenzial in der Strukturierung der Prozesse noch nicht genutzt wird. Die Untersuchung der Rückkopplung zwischen den Ebenen ist eine vielversprechende Ergänzung zum hier konzeptualisierten Modell. Die Ergebnisse dieser Untersuchung liefern eine erste Indikation, indem in Studie 2 exploriert wurde, dass die individuellen Vorbedingungen in Form von persönlichen Eigenschaften „bottom-up“ die Strategiebildung und die Wahl der Steuerungsmechanismen womöglich beeinflussen. Die Ergebnisse schließen an Felin und Hesterly (2007) an, die die unidirektionale Ausrichtung der Konzeptualisierung in Frage stellen und die Frage nach Rückkopplung aufwerfen: „Individuals and collectives only behave according to a priori routines, structure, roles, or organization. These are independent of individuals, or ontologically autonomous. Methodological individualists, however, have argued that collectives are inherently made up of and result because of individuals, and individuals should thus be the basic unit of analysis.“<sup>976</sup>

Aus den Annahmen 6 und 8<sup>977</sup> ergibt sich im vorliegenden Kontext weiterer Untersuchungsbedarf: Die bisherige Konzeptualisierung klärt noch nicht, ob und wie sich die Wertdimensionen auf individueller Ebene verankern. Vor dem Hintergrund, dass die Motivation der Mitarbeitenden als ein zentraler Faktor benannt wird, der die individuellen Leistungen fördert, erscheint es zielführend, individuelle Wertdimensionen im Kontext zu konzeptualisieren. Diese können wichtige Indikatoren für Auswahl und Gestaltung von motivationsfördernden Steuerungsmechanismen im Sinne des KGA sein. Insbesondere in Bezug auf die Konzeptualisierung von internen Wertdimensionen durch Wissensprozesse ergibt sich darüber hinaus weiteres Forschungspotenzial auf Mikroebene, denn die in der Tendenz wissenschaftlich selbst-referentiellen Praxiskonzepte bleiben in ihrer strategischen Ausrichtung hinter der theoretischen Fundierung zurück, die wiederum ebenfalls nicht auf eine Vielzahl unterschiedlicher, nicht immer

<sup>974</sup> Vgl. hierzu bspw. die Studien von Felin und Foss 2005; Cabrera et al. 2006; Felin und Hesterly 2007; Foss et al. 2010.

<sup>975</sup> Hier schließen die Erkenntnisse auch an die Frage an, wie die Leistungsfähigkeit von Organisationen erklärt werden kann. Vgl. bspw. March und Sutton 1997.

<sup>976</sup> Vgl. Felin und Hesterly 2007, S. 199.

<sup>977</sup> Siehe hierzu die Präzisierungen im Kapitel 4.1.

trennscharfer Konzepte zurückgreift. Hier können kontextualisierte Ergebnisse die bisherigen und schon erwähnten Wertkonzepte<sup>978</sup> weiter induktiv anreichern.

Die Arbeit liefert zwei Implikationen, die weiter geprüft werden sollten: Zum einen die angesprochenen Zusammenhänge von Motivation als Wert, der Innovation und Kreativität vorausgeht. Zum anderen das Verhältnis des persönlichen Nutzens von Mitarbeitenden zu den anderen Modellelementen, das sowohl im vorliegenden Kontext als auch in weiteren wissenschaftlichen Organisationen relevant erscheint. Damit einhergehend wird für weitere Untersuchungen empfohlen, die persönlichen Eigenschaften zu erheben und diese in einer größeren Stichprobe zu prüfen, ob diese in Verbindung mit der Art der Anstellung stehen. Die hier gewonnenen Erkenntnisse geben Hinweis darauf, dass die normativ-wertorientierte Einflussdimension für die hier vorrangig wissenschaftlichen Mitarbeitenden einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung von Steuerungsmechanismen und damit auf die Gestaltung des eigenen Handelns hat: Die wissenschaftlich geprägte Dimension ist vor allem durch (wissenschaftliche) Reputation geprägt, was sich auch organisationsintern niederschlägt. Weitere Untersuchungen, die die Verbindungen zwischen Beschäftigungsart, persönlichen Eigenschaften und wahrgenommenen Einflussdimensionen darstellen, können dazu beitragen, das Phänomen der organisationsinternen Wissenskommunikation zu erklären.

Eine weitere Forschungsperspektive, die sich daran anschließt, ist die Frage nach Machtverhältnissen durch Wissenskommunikation. Die Motivation, mit der in wissensintensiven Organisationen Wissen geteilt wird, ist abhängig von Machtfaktoren. Das Vorbehalten bestimmter Informationen und Fachwissen kann die eigene Position innerhalb einer Organisation stärken und erlaubt es, dass einzelne Personen unverzichtbare Positionen in Netzwerken einnehmen.<sup>979</sup> Gerade in Organisationen, in denen Wissen eine zentrale Ressource ist, bestimmt das eigene Wissen oftmals die Verhandlungsbasis, die Stellung und auch die Wahrnehmung durch Kolleg:innen. Die Wahrnehmung der eigenen Expertise im Kollegium ist in den vorliegenden Studien ein Item, das in der Motivationsförderung als relevant erscheint. In einem der Vorgespräche zur Studie 1 wurde außerdem das eigene Wissen von einer Person als der persönliche Marktwert beschrieben, der die eigene Verhandlungsposition bestimmt. Zusammen mit den in Studie 1 angesprochenen Beschäftigungsverhältnissen ergibt sich hieraus eine weitere Forschungsimplication, die die Frage der wahrgenommenen Macht ins Verhältnis zur Motivationsförderung stellt.

---

<sup>978</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.2.3 sowie die Ausführungen auf S.

<sup>979</sup> Vgl. Gargiulo und Ertug 2014; Mizruchi 2014.

### 5.2.3. Implikationen auf der Metaebene

Der erste übergeordnete Beitrag unterstützt die Relevanz des Organisationsumfeldes. Das Modell liefert eine Anreicherung des *institution-based view*<sup>980</sup> durch die Anwendung dieser Perspektive im Kontext der forschungsorientierten Museen. Auch wenn die Analyse des Organisationsumfeldes nicht im Fokus der Untersuchungen stand, so indizieren die beschriebenen Dimensionen, dass hier unterschiedliche Einflüsse unterschiedlich auf die Museen wirken und die Kenntnis der Einflussdimensionen Einschätzungen zum Verhalten der Museen zulässt.<sup>981</sup> In der hier vorgenommenen, groben Konzeptualisierung zeigt sich, dass die politisch-gesellschaftlich orientierte Einflussdimension auf Leitungsebene in Studie 1 primär reflektiert wird, während sich auf Mitarbeitenebene in Studie 2 Aspekte wie „von Kolleg:innen als Expert:in anerkannt werden“ betont werden, die auf die Wahrnehmung der normativ-wertorientierten Einflussdimension schließen lassen. Diese Erkenntnisse tragen der generellen Diskussion um institutionelle Einflussdimensionen im Museumskontext bei. In ihrer aktuellen Studie konzeptualisieren Grüb und Martin (2020) für österreichische Museen als öffentliche Einrichtungen, dass „[...] organisations use measures and actions to highlight their conformity with norms and values and thereby underscore their legitimacy“.<sup>982</sup> Hier wird der Einfluss auf Leitungsentscheidungen deutlich, die so getroffen werden, dass die Legitimität des Museums erhalten werden kann.<sup>983</sup> Wenn die Ansprüche von außen jedoch der Idee der Leitungen widersprechen, was das Museum legitimiert, dann kann dies zu einem aktiven Widerstand des Managements gegen die von außen herangetragenen Ansprüche führen.<sup>984</sup> Hier entsteht für forschungsorientierte Museen ein Konflikt, der auch durch die Aussagen aus der Praxis gestützt wird: Auffallend ist, dass hier beispielsweise die unterschiedlichen Sammlungsschwerpunkte hervorgehoben werden, sodass die Wahrnehmung der Einflüsse durch die Leitungspersonen in unterschiedlichen Priorisierungen und unterschiedlichen Wahrnehmungen in Hinsicht auf die Verbindlichkeiten resultiert. In ihren Aussagen beschreiben die Leitungspersonen das veränderte, teils perspektivische Selbstverständnis von Museen und leiten daraus veränderte Leitungsanforderungen ab, die stark betont, aber nicht konsistent eindeutig definiert werden können. Das daraus abgeleitete Modellelemente der Leitungsverantwortung sowie die Frage des Führungsstils knüpfen hier an die Diskussion um *value-based leadership* in öffentlichen Einrichtungen an.<sup>985</sup>

Neben diesen ersten Anreicherungen zur Exploration des Kontextes forschungsorientierter Museen, sollten weitere Untersuchungen noch nicht vollständig erforschte Faktoren des Or-

<sup>980</sup> Vgl. Peng 2002; Peng et al. 2008; Peng et al. 2009.

<sup>981</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 579.

<sup>982</sup> Grüb und Martin 2020, S. 338.

<sup>983</sup> Vgl. weiter Suchman 1995 zur Aushandlung von Legitimität in Organisationen.

<sup>984</sup> Vgl. Alexander 1996, S. 805; Moser et al. 2020, S. 2261.

<sup>985</sup> Vgl. Busch und Wennes 2012.

ganisationsumfeldes beachten, die die forschungsorientierten Museen in ihrem Verhalten beeinflussen und diese zu institutionellen Logiken verdichten.<sup>986</sup> Eine zweite Implikation ergibt sich aus der Annahme, dass das tatsächliche Verhalten von Organisationen rekursiv weitere Akteure im Organisationsumfeld beeinflusst<sup>987</sup>. Die Literatur empfiehlt die gleichberechtigte Betrachtung der unterschiedlichen Ebenen und deren Interaktionen: „Rather than privileging one level over another, this perspective suggests that while individual and organizational action is embedded within institutions, institutions are socially constructed and therefore constituted by the actions of individuals and organizations. This suggests that cross-level effects are critical.“<sup>988</sup> Dieser Hinweis ist zwar bereits einige Jahre alt, dennoch zeigen auch aktuellere Studien, wie sehr die Verbindungen der Organisationsebenen auf die Wertschöpfung der Museen einwirken können. So zeigt etwa die Studie von Meyrick und Barnett (2021), wie die Corona-Pandemie die Wahrnehmung des Werts von Kultureinrichtungen beeinflusst hat<sup>989</sup>. Bei Robbins (2020) findet sich die Diskussion um Wert mit Bezug auf unterschiedliche Stakeholder innerhalb und außerhalb des Museums<sup>990</sup> und bei Simone et al. (2021) finden sich Erkenntnisse darauf, die zunehmend digitale Umwelt Eingriffe in die interne Museumspraxis nimmt.<sup>991</sup>

Die Reaktion von Organisationen auf institutionelle Einflussdimensionen hängt auch von den Organisationseigenschaften ab. Von Zucker (1987) werden drei Kategorien benannt, nach denen Organisationen sich unterscheiden: Zum ersten die internen Ziele und Wertschöpfung, zum zweiten das Streben nach Legitimität unter externem Einfluss, zum dritten die relative Machtposition der Organisation. In Hinsicht auf die Ziele und Wertschöpfung kann die Annahme getroffen werden, dass Organisationen, die kein klares Profil von Wertdimensionen und damit keine eigene strategische Zielsetzung haben, eher danach streben werden, den von außen indizierten Zielsetzungen gerecht zu werden. Auch die Idee der Imitation scheint in diesem Zusammenhang wahrscheinlicher. Zusätzlich hängt dies auch mit der relativen Machtposition zusammen: Eine Organisation, die kein klares Profil hat, kann auch nicht effizient arbeiten. Dementsprechend verliert sie hier Potenzial oder vergeudet Ressourcen, beides schwächt ihre Machtposition und ihr Ansehen im Vergleich.<sup>992</sup> Die Annahmen von Zucker indizieren die Relevanz der Marktorientierung in Hinsicht auf die Strategiebildung von forschungsorientierten Museen. Dieser Aspekt ist in den vorliegenden Ergebnissen noch unterrepräsentiert und ist eine weitere zielführende Perspektive für aufbauende Untersuchungen.

---

<sup>986</sup> Vgl. Argote et al. 2003b, S. 579.

<sup>987</sup> Vgl. DiMaggio und Powell 1983, S. 150–152.

<sup>988</sup> Thornton und Ocasio 2008, S. 104.

<sup>989</sup> Vgl. Meyrick und Barnett 2021.

<sup>990</sup> Vgl. Robbins 2020.

<sup>991</sup> Vgl. Simone et al. 2021.

<sup>992</sup> Vgl. Zucker 1987, S. 445–446.

### 5.2.4. Implikationen für die Museumspraxis

Aus den zuvor genannten Implikationen für die Forschung ergeben sich auch Implikationen für die Praxis in den forschungsorientierten Museen. Grundlegend implizieren die hier festgestellten Unsicherheiten in Bezug auf die eigenen Wissensprozesse in dieser Hinsicht ein Strategiebeziehungsweise Zielformulierungsdefizit in den forschungsorientierten Museen, wie es 2016 auch bereits vom Wissenschaftsrat formuliert wurde.<sup>993</sup> Diese Unsicherheiten ziehen sich durch die Wahrnehmungen der unterschiedlichen Konzepte und beeinflussen die in der Praxis gelebten Konzeptualisierungen. Vor diesem Hintergrund erscheint es zielführend, Wissen als Ressource im jeweiligen Museum einzuordnen und die jeweils relevanten und zu priorisierenden Wertdimensionen zu definieren, um daraus Handlungsimplicationen für die eigenen internen Strukturen abzuleiten. Daher erscheint auch die Aussage von Szulanski (2000) nach wie vor relevant für die Gestaltung von Wissensprozessen in der Praxis: „One of the most surprising lessons from [the] attention to knowledge and learning is that mere possession of potentially valuable knowledge somewhere within an organization does not necessarily mean that other parts of the organization benefit from that knowledge. Organizations do not necessarily know all that they know.“<sup>994</sup> Insofern erscheint es empfehlenswert, Wissenskommunikationsprozesse und Wissenstransfer noch mehr als bisher als Querschnittsaufgabe im Museum zu verankern und zukünftig stärker vom Ziel der Wertschöpfung her und nicht aus den bestehenden Strukturen heraus zu denken. In den Kontextinterviews wie auch im Papier des Wissenschaftsrates (2016)<sup>995</sup> zeigt sich, dass für diese Aufgaben bisher kaum Kapazitäten eingeplant werden, was sich hinderlich auf die Wertschöpfung durch Wissenskommunikation auswirken kann. Auch die Studie von Robbins (2020) zu Praktiken in finnischen Museen greift auf, dass die museumsinterne Diskussion von wertschöpfenden Praktiken ein zielführendes Vorgehen sein kann.<sup>996</sup>

In Bezug auf ihr Organisationsumfeld leitet sich insbesondere für die Leitungsebene die Implikation ab, eine genauere Analyse des eigenen Umfelds dafür zu nutzen, die komplexen Einflussdimensionen zu verstehen und in die eigene Strategiebildung einzubeziehen. Die drei identifizierten Dimensionen der Einflüsse, die politisch-gesellschaftlich orientierte, die normativ-wertorientierte und die marktorientierte Dimension, geben eine erste Struktur für die Beschreibung des eigenen Organisationsumfeldes und die daraus resultierenden Erwartungshaltungen. Aktuelle Studien wie bspw. die von Najda-Janoszka und Sawczuk (2023) gehen darüber noch hinaus und konzeptualisieren die Relevanz von unterschiedlichen Stakeholdern ind

---

<sup>993</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016 S. 8. Siehe auch bei Hausmann und Murzik 2012/2013 S. 49 und ab S. 203.

<sup>994</sup> Szulanski 2000, S. 10.

<sup>995</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2016.

<sup>996</sup> Vgl. Robbins 2020.

er Wertschöpfung.<sup>997</sup> Insbesondere die Vergegenwärtigung der marktorientierten Einflussdimension, die über das Verhalten anderer forschungsorientierter Museen auch einen Einfluss auf die Erwartungen an weitere Museen dieser Art prägen, ist in den Reflexionen unterrepräsentiert. Die Reflexion solcher Benchmarks und der Rückbezug auf das eigene Museum und dessen Handlungsräume scheint jedoch für den eigenen Strategiebildungsprozess und die eigene anvisierte Wertschöpfung im Rahmen der organisationseigenen Kapazitäten eine zielführende Perspektive für das Management forschungsorientierter Museen.

Weiter lassen sich Implikationen für die Entwicklung des Selbstverständnisses des forschungsorientierten Museums ableiten, die dann auch die Frage nach der Wertschöpfung durch Wissenskommunikation aus einer weiteren Perspektive aufwerfen: Welche Form des Ergebnisses wird durch die Wissenskommunikation erwartet? Auch hier sind nicht-ökonomisch geprägte Argumente aus der Sicht der Bildungs- und Lernforschung einzubeziehen.<sup>998</sup> Es wurde bereits deutlich, dass die präzisere Konzeptualisierung und Benennung von erwartbarer Wertschöpfung durch Museen auch ihrer wahrgenommenen Legitimität beiträgt. Zudem leitet sich aus dem Anspruch des externen Wissenstransfers, der auf Wissenskommunikation basiert, eine veränderte Haltung hin zum Dialog mit Stakeholdern ab. In einem der Kontextinterviews wird diese Herausforderung der Kommunikation zwischen Personen mit und ohne Expertise deutlich benannt: „Das ist irrsinnig anspruchsvoll, weil dieses Experten-Novizen-Gefälle schon immer dazu geführt hat, dass der Experte eben auch in gewisser Weise darauf pocht, dass er das richtig und überzeugend weiß und kann. Und erst mal dazu neigt, die andere Seite zu unterschätzen. Und wie gesagt, dass kann auch stimmen, ja? Also ich würde auch immer so sagen, dieses Gefälle gibt es. Aber wenn ich den Dialog will, muss ich da zurückgehen.“ [020] Auch hier knüpft die Reflexion von Machtverhältnissen in der Kommunikation an, die von Leitungspersonen in der Gestaltung von Wissensprozessen strategisch bedacht werden sollte. Die hier erarbeiteten und modellhaft dargestellten internen Zusammenhänge bieten einen Ausgangspunkt, um erneuerte Wertschöpfungsprozesse entsprechend aktueller Herausforderungen zu gestalten. So greifen die Studien von Najda-Janoszka und Sawczuk (2023) und Rowson et al. (2021) veränderte Wertschöpfung durch das Einbinden von Stakeholdern beziehungsweise veränderte kuratorische Prozesse auf, die sich jeweils auch darauf beziehen, wie Wissen, Prozesse und Personen wertschöpfend zueinander gebracht werden können, wofür das hier erarbeitete Modell einen Ansatz liefern kann.<sup>999</sup>

Des Weiteren ergibt sich als Praxisimplikationen die zunehmende Bedeutung des Personalmanagements in den forschungsorientierten Museen, die sich auch auf andere Museen über-

<sup>997</sup> Vgl. Najda-Janoszka und Sawczuk 2023.

<sup>998</sup> Vgl. hierzu bspw. Keuchel 2017.

<sup>999</sup> Vgl. Rowson Love et al. 2021; Najda-Janoszka und Sawczuk 2023.

tragen lässt. Die vorliegenden Ergebnisse mit der Betonung auf Motivationsförderung und reputationsbasierte Mechanismen sowie auf den Aufbau von kulturellem Kapital weisen darauf hin, dass das interne Management von forschungsorientierten Museen stärker auch die individuellen Perspektiven von Personen als ein Element der Planung beachten sollen, um interne Wissensprozesse zu fördern. Wissenskommunikation ist dabei ein zentrales Thema, dessen Prozesse sich mit der zunehmenden Digitalisierung neu gestalten. Neue Fähigkeiten werden gebraucht und die persönlichen Präferenzen im Engagement in Kommunikationsprozessen scheinen noch mehr zum Tragen zu kommen, sodass das *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* auch in Form der praxisbasierten Perspektive auf die Mikrofundierung von Wissensprozessen sowie als Strategiebildung im Sinne der *strategy as practice* als Praxisimplikationen aus der vorliegenden Arbeit entsteht.

Auch wenn die Frage nach Wertschöpfung durch Wissenskommunikation und das entwickelte *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* als Antwort darauf zunächst als eine ganz grundsätzliche Überlegung einer wissensbasierten Organisation erscheinen, so zeigt sich doch – auch vor der Einordnung aktueller Entwicklungen –, dass die Ergebnisse zur Frage wie Wertschöpfung durch die Steuerung von Wissenskommunikation entstehen können, relevante und aktuelle Antworten in der Gestaltung der Prozesse von forschungsorientierten Museen liefern.

### 5.3. Zentraler Beitrag

Die grundlegende Forschungslücke<sup>1000</sup>, die zu Beginn identifiziert wurde, lag darin, die Steuerung von Wissensprozessen nicht ausschließlich auf Makroebene zu betrachten, sondern mit der Mikroebene zu verbinden. Die Zusammenführung dreier Theorien schließt diese Lücke, in dem der KGA die Makroebene konzeptualisiert und aufzeigt, wie Wissensprozesse strukturiert werden können, wobei diese strategische Steuerungsperspektive durch das AMO-Framework operationalisiert wird und damit drei zentrale Steuerungsrichtungen definiert werden: *ability-*, *opportunity-* und Motivationsförderung. Damit werden zunächst die Verbindungen zwischen „organizational antecedents“ und „knowledge outcomes“ auf der Makroebene geschlossen, die auch als Pfeil 4 in den Grafiken der Coleman’schen Ebene gekennzeichnet sind.<sup>1001</sup> Das AMO-Framework schließt die Verbindung auf Seiten der Vorbedingungen zwischen Organisation und Individuen (Pfeil 1). Die TPB wiederum greift die Verbindung auf der Mikroebene auf und konzeptualisiert den Einfluss der individuellen Vorbedingungen auf das tatsächlich gezeigte Verhalten in der Wissenskommunikation. Der *strategy-as-practice*-Ansatz schließt den

<sup>1000</sup> Vgl. hierzu die Herleitungen in Kapitel 1.3 zur Zielsetzung der Arbeit.

<sup>1001</sup> Vgl. hierzu die Darstellungen zu Beginn der Arbeit: Abbildung 2 auf S. 16.

Kreis und greift mit seiner Perspektive, dass Strategie sich im tatsächlichen Handeln der Organisation widerspiegelt<sup>1002</sup> und schafft damit die Verbindung von den individuellen Handlungen zu den durch den KGA gerahmten Strukturen der Organisation von Wertschöpfung.

Auf einer generalisierbaren Ebene schließt die entwickelte Modellvariante 3 des *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* damit die Lücke, die von Foss et. al. (2010) formuliert und zu Beginn dieser Arbeit hinterlegt wurde: „The relationship between governance issues and knowledge processes remains under-researched, theoretically as well as empirically [...]“<sup>1003</sup> zumindest in theoretischer Hinsicht. Zugleich wurde auch eine empirische Lücke formuliert, nämlich jene, dass Museen bisher zu selten als Organisationen betrachtet werden und ihnen zugleich ein Strategiedefizit unterstellt wird, das dadurch entsteht, dass interne Prozesse nicht ausreichend konsequent auf den Leistungsauftrag ausgerichtet sein. Die Arbeit schließt einen Teil dieser Lücke, in der sie eine Kategorie von Museen eingehender untersucht. Das Strategiedefizit zeigt sich in den empirischen Daten, wobei alle Elemente der Modellvariante 1 nur ergänzt werden. Die Praxisbasierung zeigt somit keinen Mangel an den als relevant konzeptualisierten Elementen des *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice*, sehr wohl aber in der strategischen Verbindung dieser. Dies wird verstärkt durch die durchaus differenzierte Wahrnehmung der institutionellen Einflüsse und der zugleich bestehenden, wenn auch unterschiedlichen großen, Unklarheit, welche internen Handlungen in welchen Wertdimensionen resultieren und somit auf das Organisationsumfeld reagieren. Das hier gebildete Theoriemodell stellt diese Verbindungen her und kann in Theorie und Praxis für die Konzeptualisierung von Steuerung von Wissenskommunikationsprozessen genutzt werden. Nicht zuletzt leitet die hier geleistete Empirie einen Beitrag zur Lücke und umfassenden Diskussion des Managements und der Wertschöpfung im Non-Profit-Sektor. Wie in den Implikationen und Limitationen bildet das hier erarbeitete Modell des *Framework for Strategic Knowledge Governance as Practice* damit einen induktiv-realistischen Ausgangspunkt für weitere theoretische und empirische Schritte in unterschiedlichen Kontexten.

---

<sup>1002</sup> Vgl. Carter et al. 2008; Jarzabkowski und Spee 2009.

<sup>1003</sup> Foss et al. 2010, S. 456.

## Literaturverzeichnis

- acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (Hg.) (2010): Leitlinien für die Politik- und Gesellschaftsberatung. München/Berlin. Online verfügbar unter [http://innovationsdialog.acatech.de/fileadmin/user\\_upload/Baumstruktur\\_nach\\_Website/Acatech/root/Innovationsberatung/ueber\\_uns/acatech\\_Leitlinien\\_PuG\\_Screen.pdf](http://innovationsdialog.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/Innovationsberatung/ueber_uns/acatech_Leitlinien_PuG_Screen.pdf).
- Adler, Paul S.; Kwon, Seok-Woo (2002): Social Capital: Prospects for a New Concept. In: *The Academy of Management Review* 27 (1), S. 17. DOI: 10.2307/4134367.
- Ahmad, Shamsidar; Abbas, Mohamed Yusoff; Taib, Mohd. Zafrullah Mohd.; Masri, Mawar (2014): Museum Exhibition Design: Communication of Meaning and the Shaping of Knowledge. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 153, S. 254–265. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.10.059.
- Ajzen, Icek (1991): The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2), S. 179–211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- Ajzen, Icek; Fishbein, Martin (1969): The prediction of behavioral intentions in a choice situation. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 5 (4), S. 400–416. DOI: 10.1016/0022-1031(69)90033-X.
- Akbar, Hammad (2003): Knowledge Levels and their Transformation. Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning\*. In: *Journal of Management Studies* 40 (8), S. 1997–2021. DOI: 10.1046/j.1467-6486.2003.00409.x.
- Alexander, Jeffrey C. (2004): Cultural Pragmatics: Social Performance between Ritual and Strategy. In: *Sociological Theory* 22 (4), S. 527–573.
- Alexander, Victoria D. (1996): Pictures at an Exhibition: Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art. In: *American Journal of Sociology* 101 (4), S. 797–839.
- Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Allianz der Wissenschaftsorganisationen (Hg.) (2013): Für einen besseren Austausch wissenschaftlicher Informationen: Die Allianz der deutschen Wissenschaftsorganisationen setzt die Schwerpunkttinitiative „Digitale Information“ bis Ende 2017 fort. Gemeinsame Erklärung.
- Alshwayat, Dana; MacVaugh, Jason Alexander; Akbar, Hammad (2021): A multi-level perspective on trust, collaboration and knowledge sharing cultures in a highly formalized organization. In: *Journal of Knowledge Management* ahead-of-print (ahead-of-print). DOI: 10.1108/JKM-05-2020-0354.
- Alvesson, Mats (2011): De-Essentializing the Knowledge Intensive Firm. Reflections on Sceptical Research Going against the Mainstream. In: *Journal of Management Studies* 48 (7), S. 1640–1661. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2011.01025.x.
- Ander, Erica; Thomson, Linda; Noble, Guy; Lanceley, Anne; Menon, Usha; Chatterjee, Helen (2011): Generic well-being outcomes: towards a conceptual framework for well-being outcomes in museums. In: *Museum Management and Curatorship* 26 (3), S. 237–259. DOI: 10.1080/09647775.2011.585798.
- Andrews, J. Craig (1988): Motivation, Ability, and Opportunity to Process Information: Conceptual and Experimental Manipulation Issues by J. Craig Andrews. In: *Advances in Consumer Research* 15, S. 219–225, zuletzt geprüft am 05.01.2016.
- Angelini, Francesco; Castellani, Massimiliano (2019): Cultural and economic value: a critical review. In: *Journal of Cultural Economics* 43 (2), S. 173–188. DOI: 10.1007/s10824-018-9334-4.
- Argote, Linda; Fahrenkopf, Erin (2016): Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136, S. 146–159. DOI: 10.1016/j.obhdp.2016.08.003.

- Argote, Linda; Ingram, Paul (2000): Knowledge Transfer. A Basis for Competitive Advantage in Firms. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1), S. 150–169. DOI: 10.1006/obhd.2000.2893.
- Argote, Linda; McEvily, Bill; Reagans, Ray (2003a): Introduction to the Special Issue on Managing Knowledge in Organizations. Creating, Retaining, and Transferring Knowledge. In: *Management Science* 49 (4), S. 5–8. DOI: 10.1287/mnsc.49.4.0.14421.
- Argote, Linda; McEvily, Bill; Reagans, Ray (2003b): Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. In: *Management Science* 49 (4), S. 571–582.
- Armbrecht, John (2014): Developing a scale for measuring the perceived value of cultural institutions. In: *Cultural Trends* 23 (4), S. 252–272. DOI: 10.1080/09548963.2014.912041.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulf; Weiber, Rolf (2018): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 15., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer Gabler.
- Baldwin, Timothy T.; Ford, J. Kevin (1988): Transfer of Training. A Review and Directions for Future Research. In: *Personnel Psychology* 41 (1), S. 63–105. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x.
- Baluch, Alina M.; Ridder, Hans-Gerd (2020): Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (2), 089976402093965. DOI: 10.1177/0899764020939653.
- Baudelle, Guy (2015): The New Louvre in Lens: A Regionally Embedded National Project. In: *European Planning Studies* 23 (8), S. 1476–1493. DOI: 10.1080/09654313.2013.819075.
- Belfiore, Eleonora (2004): Auditing culture. In: *International Journal of Cultural Policy* 10 (2), S. 183–202. DOI: 10.1080/10286630042000255808.
- Belfiore, Eleonora (2016): Cultural policy research in the real world: curating “impact”, facilitating “enlightenment”. In: *Cultural Trends* 25 (3), S. 205–216. DOI: 10.1080/09548963.2016.1204050.
- Belfiore, Eleonora; Bennett, Oliver (2007): Determinants of Impact: Towards a Better Understanding of Encounters with the Arts. In: *Cultural Trends* 16 (3), S. 225–275. DOI: 10.1080/09548960701479417.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas; Plessner, Helmuth (2016): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Unter Mitarbeit von Monika Plessner. 26. Auflage (Fischer, 6623).
- Bertacchini, Enrico E.; Dalle Nogare, Chiara; Scuderi, Raffaele (2018): Ownership, organization structure and public service provision: the case of museums. In: *J Cult Econ* 42 (4), S. 619–643. DOI: 10.1007/s10824-018-9321-9.
- Biener, Hans; Nießen, Manfred (2016): Museen in der Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft – Orte der Forschung und des Erkenntnistransfers. In: Bernhard Graf und Volker Rodekamp (Hg.): *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen Kurzfassungen*. 1. Aufl.: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz und Holy Verlag, (Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, Band 30 – Sonderband), S. 49.
- Birnkrant, Gesa (2022): Agiles Handeln und Innovationsorientierung im Kulturbetrieb. In: Henning Mohr und Diana Modarressi-Tehrani (Hg.): *Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements*. Bielefeld: transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 113–138.
- Black, Graham (2012): *The engaging museum. Developing museums for visitor involvement*. London and New York: Routledge.

- Blumberg, Melvin; Pringle, Charles D. (1982): The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. In: *Academy of Management Review* 7 (4), S. 560. DOI: 10.2307/257222.
- BMBF Referat 423 (2014): Leibniz-Handbuch. Grundlagen der Förderung der Leibniz Einrichtungen und Überblick über die Strukturen der Leibniz-Gemeinschaft. Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- BMBF-Internetredaktion (2016): Kulturelles Erbe und Forschungsmuseen - BMBF. Online verfügbar unter <https://www.bmbf.de/de/kulturelles-erbe-und-forschungsmuseen-746.html>, zuletzt aktualisiert am 19.05.2016, zuletzt geprüft am 27.05.2016.
- Bock, Gee-Woo; Zmund, Robert W.; Kim, Young-Gul; Lee, Jae-Nam (2005): Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. In: *MIS Quarterly* 29 (1), S. 87–111.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Qualitative Sozialforschung).
- Bortz, Jürgen (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler. 5., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Bourdieu, Pierre (1985): The market of symbolic goods. In: *Poetics* 14 (1-2), S. 13–44. DOI: 10.1016/0304-422X(85)90003-8.
- Bourdieu, Pierre (2014): The Forms of Capital. In: Ansgar Lorenz, Nektarios Ntemiris, René Lépine und Evi Ziegler c/o EDV Fotowerk Huber (Hg.): Pierre Bourdieu: Wilhelm Fink Verlag, S. 280–291.
- Brüning, Hendrikje (2019): Verwertung digitaler Inhalte an Museen. Handreichung (Teil II): Implementierung und Umsetzung von Verwertungsprozessen digitaler Inhalte. Hg. v. NAVI – Neue Ansätze der Verwertung und Wissenskommunikation für Forschungsmuseen (2015–2018).
- Brüning, Hendrikje; Warnke, Ursula (2019): Digitalisiert ist noch lange nicht transferiert?! Eine Diskussion zur Nutzung digitaler Inhalte im Wissenstransfer von Museen. In: Deutscher Museumsbund e.V (Hg.): Museumskunde - Fachzeitschrift für die Museumswelt. Update - Museen im digitalen Zeitalter, S. 18–24. Online verfügbar unter <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2019/11/museumskunde-2019-1019.pdf>, zuletzt geprüft am 28.05.2020
- Bühner, Markus (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3., aktualisierte und erweiterte Aufl. München: Pearson Studium (Always learning).
- Bullinger, Bernadette; Kieser, Alfred; Schiller-Merkens, Simone (2015): Coping with institutional complexity: Responses of management scholars to competing logics in the field of management studies. In: *Scandinavian Journal of Management* 31 (3), S. 437–450. DOI: 10.1016/j.scaman.2015.02.001.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2016): Wissenstransfer zwischen Forschung und Gesellschaft | Ethische, rechtliche und soziale Aspekte des Wissenstransfers in den modernen Lebenswissenschaften.
- Bunting, Catherine (2008): What instrumentalism? A public perception of value. In: *Cultural Trends* 17 (4), S. 323–328. DOI: 10.1080/09548960802615463.
- Busch, Tor; Wennes, Grete (2012): Changing values in the modern public sector: the need for value-based leadership. In: *International Journal of Leadership in Public Services* 8 (4), S. 201–215. DOI: 10.1108/17479881211323599.
- Cabrera, Ángel; Cabrera, Elizabeth F. (2002): Knowledge-Sharing Dilemmas. In: *Organization Studies* 23 (5), S. 687–710.
- Cabrera, Ángel; Collins, William C.; Salgado, Jesús F. (2006): Determinants of individual engagement in knowledge sharing. In: *The International Journal of Human Resource Management* 17 (2), S. 245–264. DOI: 10.1080/09585190500404614.

- Cabrera, Elizabeth F.; Cabrera, Angel (2005): Fostering knowledge sharing through people management practices. In: *The International Journal of Human Resource Management* 16 (5), S. 720–735. DOI: 10.1080/09585190500083020.
- Camarero, Carmen; Garrido, M<sup>a</sup> José; Vicente, Eva (2011): How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums. In: *Journal of Cultural Economics* 35 (4), S. 247–266. DOI: 10.1007/s10824-011-9144-4.
- Cameron, Fiona (2003): Digital Futures I: Museum Collections, Digital Technologies, and the Cultural Construction of Knowledge. In: *Curator* 46 (3), S. 325–340.
- Carter, Chris; Clegg, Stewart R.; Kornberger, Martin (2008): Strategy as practice? In: *Strategic Organization* 6 (1), S. 83–99. DOI: 10.1177/1476127007087154.
- Castaner, Xavier; Campos, Lorenzo (2002): The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations. In: *Journal of Cultural Economics* 26, S. 29–52.
- Chang, Yu-Yu; Potts, Jason; Shih, Hui-Yu (2021): The market for meaning: A new entrepreneurial approach to creative industries dynamics. In: *Journal of Cultural Economics* 45 (3), S. 491–511. DOI: 10.1007/s10824-021-09416-5.
- Child, John (1997): Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. In: *Organization Studies* 18 (1), S. 43–76. DOI: 10.1177/017084069701800104.
- Chong, Derrick (1998): A New Name for the V&A?: In Response to Alan Borg. In: *Museum Management and Curatorship* 17 (4), S. 419–428. DOI: 10.1080/09647779800501704.
- Christmann, Gabriela B. (Hg.) (2016): Zur kommunikativen Konstruktion von Räumen. Theoretische Konzepte und empirische Analysen. 1. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Theorie Und Praxis Der Diskursforschung).
- Chuang, Chih-Hsun; Jackson, Susan E.; Jiang, Yuang (2016): Can Knowledge-Intensive Teamwork Be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge. In: *Journal of Management* 42 (2), S. 524–554. DOI: 10.1177/0149206313478189.
- Cogliandro Beyens, Giannalia; Schramme, Annick; Jurowicz, Julek; Baeyens, Jean-Pierre; Amsellem, Rebecca; Bossaert, Veronique et al. (2013): Responding to the crisis with culture: Towards new governance & business models for the cultural sector. Policy Debate Report. Hg. v. en-catc. Brüssel. Online verfügbar unter [https://www.europa-creativa.eu/Files/uploads/456-EN-CATC\\_Responding%20to%20the%20Crisis%20with%20Culture.pdf](https://www.europa-creativa.eu/Files/uploads/456-EN-CATC_Responding%20to%20the%20Crisis%20with%20Culture.pdf), zuletzt geprüft am 07.10.2015.
- Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *American Journal of Sociology* 94, 95–120. DOI: 10.1086/228943.
- Coleman, James Samuel (1990): Foundations of social theory. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.
- Collins, Christopher J.; Smith, Ken G. (2006): Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. In: *Academy of Management Journal* 49 (3), S. 544–560.
- Conen, Michaela (2014): Strategisches Management in Museen. Mit Change Management und Balanced Scorecard aktiv gestalten. 1., Aufl. Bielefeld: transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement).
- Connelly, Catherine E.; Zweig, David; Webster, Jane; Trougakos, John P. (2012): Knowledge hiding in organizations. In: *Journal of Organizational Behavior* 33 (1), S. 64–88. DOI: 10.1002/job.737.
- Conner, Kathleen R.; Prahalad, C. K. (1996): A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. In: *Organization Science* 7 (5), S. 477–501.
- Conner, Mark; Armitage, Christopher J. (1998): Extending the Theory of Planned Behavior. A Review and Avenues for Further Research. In: *Journal of Applied Social Psychology* 28 (15), S. 1429–1464. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01685.x.

- Crosby, Barbara C.; Bryson, John Moore; Bloomberg, Laura (Hg.) (2015): Public value and public administration. Project Muse. Washington, DC: Georgetown University Press (Public management and change series).
- Crossick, Geoffrey; Kaszynska, Patrycja (2014): Under construction: Towards a framework for cultural value. In: *Cultural Trends* 23 (2), S. 120–131. DOI: 10.1080/09548963.2014.897453.
- Crossick, Geoffrey; Kaszynska, Patrycja (2016): Understanding the value of arts & culture | The AHRC Cultural Value Project. Hg. v. The AHRC Cultural Value Project. Arts & Humanities Research Council. Wittshire. Online verfügbar unter <https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2021/11/AHRC-291121-UnderstandingTheValueOfArts-CulturalValueProjectReport.pdf>, zuletzt aktualisiert März 2016.
- Daniel Tyradellis (2014): Müde Museen : Oder: Wie Ausstellungen unser Denken verändern könnten. Hamburg: Edition Körber.
- Dauskardt, Michael (1997): Museumsbesucher als Teilnehmer und Kunden - Aus der Praxis eines produzierenden Museums. In: Rheinisches Archiv- und Museumsamt, Abteilung Museumsberatung (Hg.): Das besucherorientierte Museum. [Tagungsband zum gleichnamigen Kolloquium des Fortbildungszentrums für Museen - Abtei Brauweiler, vom 11. - 12. September 1995]. Das besucherorientierte Museum, 11.-12. September 1995. Fortbildungszentrum für Museen. Köln [i.e.] Pulheim: Rheinland-Verl (Publikationen der Abteilung Museumsberatung / Landschaftsverband Rheinland, Rheinisches Archiv- und Museumsamt, Nr. 1), S. 64–71.
- Davenport, Thomas H. (2015): Whatever Happened to Knowledge Management? The Wall Street Journal. Online verfügbar unter <https://www.tomdavenport.com/wp-content/uploads/2019/01/Whatever-Happened-to-Knowledge-Management.pdf>, zuletzt geprüft am 10.11.2023.
- Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (1998): Working knowledge. How organizations manage what they know. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Davies, Stuart (2008): Intellectual and political landscape: the instrumentalism debate. In: *Cultural Trends* 17 (4), S. 259–265. DOI: 10.1080/09548960802615398.
- Davies, Sue M.; Paton, Rob; O’Sullivan, Terry J. (2013): The museum values framework: a framework for understanding organisational culture in museums. In: *Museum Management and Curatorship* 28 (4), S. 345–361. DOI: 10.1080/09647775.2013.831247.
- Dawson, Brian (2008): Facilitating Innovation: Opportunity in Times of Change. In: *Museum Management and Curatorship* 23 (4), S. 313–331. DOI: 10.1080/09647770802517316.
- de Vries, Reinout E.; van den Hooff, Bart; de Ridder, Jan A. (2006): Explaining Knowledge Sharing. The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. In: *Communication Research* 33 (2), S. 115–135. DOI: 10.1177/0093650205285366.
- Dean, Jon; Furness, Penny; Verrier, Diarmuid; Lennon, Henry; Bennett, Cinnamon; Spencer, Stephen (2018): Desert island data: an investigation into researcher positionality. In: *Qualitative Research* 18 (3), S. 273–289. DOI: 10.1177/1468794117714612.
- DeFillippi, Robert; Grabher, Gernot; Jones, Candace (2007): Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. In: *Journal of Organizational Behavior* 28 (5), S. 511–521. DOI: 10.1002/job.466.
- Dekker, Erwin (2015): Two approaches to study the value of art and culture, and the emergence of a third. In: *J Cult Econ* 39 (4), S. 309–326. DOI: 10.1007/s10824-014-9237-y.
- Dernbach, Beatrice; Kleinert, Christian; Münder, Herbert (Hg.) (2013): Handbuch Wissenschaftskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Imprint: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Deutscher Museumsbund e.V (Hg.) (2016): Handreichung Strategisches Management und strategisches Controlling in Museen - Ansätze für die strategische Museumssteuerung. Online verfügbar unter <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2018/05/handreichung-strategisches-management-online.pdf>, zuletzt geprüft am 01.11.2023.

- Deutscher Museumsbund e.V (Hg.) (2019): *Museumskunde - Fachzeitschrift für die Museumswelt. Update - Museen im digitalen Zeitalter.*
- Deutscher Museumsbund e.V gemeinsam mit ICOM-Deutschland (Hg.) (2006): *Standards für Museen.* Kassel/Berlin. Online verfügbar unter [http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden\\_und\\_anderes/Standards\\_fuer\\_Museen\\_2006.pdf](http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Standards_fuer_Museen_2006.pdf), zuletzt geprüft am 27.05.2016.
- Deutscher Museumsbund e.V. (2021a): *Museumsdefinition | Deutscher Museumsbund e.V.* Online verfügbar unter <https://www.museumsbund.de/museumsdefinition/>, zuletzt aktualisiert am 13.03.2021, zuletzt geprüft am 13.03.2021.
- Deutscher Museumsbund e.V. (2021b): *Update – Museen im digitalen Zeitalter. Online-Erweiterung | Deutscher Museumsbund e.V.* Online verfügbar unter <https://www.museumsbund.de/publikationen/update-museen-im-digitalen-zeitalter-online-erweiterung/>, zuletzt aktualisiert am 22.05.2021, zuletzt geprüft am 22.05.2021.
- Deutscher Museumsbund e.V.; Bundesverband Museumspädagogik e.V. (Hg.) (2008): *Qualitätskriterien für Museen: Bildungs- und Vermittlungsarbeit.*
- Deutsches Schifffahrtmuseum, Görgen & Köller GmbH (2013): *Verwertung Geist.* Hg. v. Deutsches Schifffahrtmuseum.
- Dillman, Don A.; Smyth, Jolene D.; Christian, Leah Melani (2009): *Internet, mail, and mixed-mode surveys. The tailored design method.* 3. ed. Hoboken, NJ: John Wiley.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.* In: *American Sociological Review* 48 (April), S. 147–160.
- Dirk Schütz (Hg.) (2017): *Cultural Leadership.* Das Magazin von Kulturmanagement Network. KM Kulturmanagement Network GmbH (128).
- Distel, Andreas P. (2019): *Unveiling the Microfoundations of Absorptive Capacity: A Study of Coleman's Bathtub Model.* In: *Journal of Management* 45 (5), S. 2014–2044. DOI: 10.1177/0149206317741963.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (Hg.) (2017): *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende.* 7. Auflage. Marburg: Eigenverlag. Online verfügbar unter [www.audiotranskription.de/praxisbuch](http://www.audiotranskription.de/praxisbuch).
- Drucker, Peter (2009): *Management.* Frankfurt/New York: Campus Verlag GmbH (Business 2010).
- Duerr, Soeren (2016): *Selbstverständnis\_WissKomm\_Leibniz.* Leibniz-Gemeinschaft. Online verfügbar unter [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_und\\_Downloads/%C3%9Cber\\_uns/Organisation/Organe/Selbstverst%C3%A4ndnis\\_WissKomm\\_Leibniz.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Downloads/%C3%9Cber_uns/Organisation/Organe/Selbstverst%C3%A4ndnis_WissKomm_Leibniz.pdf), zuletzt geprüft am 13.05.2021.
- Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A.; Crossan, Mary (Hg.) (2005): *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.* Malden, Mass.: Blackwell.
- Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A.; Tsang, Eric W. K. (2008): *Inter-Organizational Knowledge Transfer. Current Themes and Future Prospects.* In: *Journal of Management Studies* 45 (4), S. 677–690. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x.
- Easterby-Smith, Mark; Thorpe, Richard; Jackson, Paul R. (2015): *Management and business research.* 5ème edition. Los Angeles: SAGE.
- Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (1999): *Institutionenökonomische Theorien der Organisation.* In: Alfred Kieser (Hg.): *Organisationstheorien.* 3., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 199–251.
- Edelmann, Walter; Wittmann, Simone (2012): *Lernpsychologie : mit Online-Materialien.* 7., vollständig überarbeitete Auflage, Online-Ausgabe. Weinheim: Beltz Verlag (Psychologie 2012).

- Ehrnrooth, Mats; Björkman, Ingmar (2012): An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signaling Effects and Mutual Gains. In: *Journal of Management Studies* 49 (6), S. 1109–1135. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2012.01055.x.
- Eikhof, Doris Ruth; Haunschild, Axel (2007): For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. In: *Journal of Organizational Behavior* 28 (5), S. 523–538. DOI: 10.1002/job.462.
- Eisend, Martin; Kuß, Alfred (2017): Grundlagen empirischer Forschung : Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eppler, Martin J.; Reinhardt, Rüdiger (2004): Zur Einführung: Das Konzept der Wissenskommunikation. In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden · Instrumente · Theorien*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 1–11.
- Falk, John H.; Koster, Emlyn H. (2007): Maximizing the External Value of Museums. In: *Curator: The Museum Journal* 50 (2), S. 191–196.
- Falk, John H.; Moussouri, Theano; Coulson, Douglas (1998): The Effect of Visitors' Agendas on Museum Learning. In: *Curator: The Museum Journal* 41 (2), S. 107–120. DOI: 10.1111/j.2151-6952.1998.tb00822.x.
- Felin, Teppo; Foss, Nicolai J. (2005): Strategic organization: a field in search of micro-foundations. In: *Strategic Organization* 3 (4), S. 441–455. DOI: 10.1177/1476127005055796.
- Felin, Teppo; Hesterly, William S. (2007): The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge. In: *Academy of Management Review* 32 (1), S. 195–218. DOI: 10.5465/AMR.2007.23464020.
- Fillis, Ian; Lee, Boram; Fraser, Ian (2015): Measuring the cultural value of the Royal Scottish Academy New Contemporaries Exhibition as a platform for emerging artists. In: *Cultural Trends* 24 (3), S. 245–255. DOI: 10.1080/09548963.2015.1066076.
- Foss, Nicolai J. (1996): Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. In: *Organization Science* 7 (5), S. 470–476. DOI: 10.1287/orsc.7.5.470.
- Foss, Nicolai J. (2007): The Emerging Knowledge Governance Approach. Challenges and Characteristics. In: *Organization* 14 (1), S. 29–52. DOI: 10.1177/1350508407071859.
- Foss, Nicolai J.; Husted, Kenneth; Michailova, Snejjina (2010): Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. In: *Journal of Management Studies* 47 (3), S. 455–482. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x.
- Frey, Bruno S. (1997): On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. In: *International Journal of Industrial Organization* 15 (4), S. 427–439. DOI: 10.1016/S0167-7187(96)01028-4.
- Frey, Bruno S. (1998): Superstar Museums: An Economic Analysis. In: *Journal of Cultural Economics* 22, S. 113–125.
- Frey, Bruno S.; Jegen, Reto (2001): Motivation Crowding Theory. In: *Journal of Economic Surveys* 15 (5), S. 589–611. DOI: 10.1111/1467-6419.00150.
- Friedland, Roger; Alford, Robert R. (1991): Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: Walter W. Powell und Paul DiMaggio (Hg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, S. 232–263.
- Fusch, Patricia; Fusch, Gene E.; Ness, Lawrence R. (2018): Denzin's Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative Research. In: *JOSC* 10 (1). DOI: 10.5590/JOSC.2018.10.1.02.
- Gargiulo, Martin; Ertug, Gokhan (2014): The Power of the Weak. In: Daniel J. Brass, Guiseppe (JOE) Labianca, Ajay Mehra, Daniel S. Halgin und Stephen P. Borgatti (Hg.): *Contemporary perspectives on organizational social networks*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited (Research in the sociology of organizations, 40), S. 179–198.

- Geddes, Alistair; Parker, Charlie; Scott, Sam (2018): When the snowball fails to roll and the use of 'horizontal' networking in qualitative social research. In: *International Journal of Social Research Methodology* 21 (3), S. 347–358. DOI: 10.1080/13645579.2017.1406219.
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (Hg.) (2012): Bund-Laender-Eckpunktepapier zu den Forschungsmuseen der Leibniz-Gemeinschaft. Online verfügbar unter <https://www.bmbf.de/files/Bund-Laender-Eckpunktepapier-Forschungsmuseen-Leibniz.pdf>, zuletzt geprüft am 18.05.2016.
- Gerpott, Fabiola H.; Fasbender, Ulrike; Burmeister, Anne (2020): Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. In: *Human Relations* 73 (6), S. 789–810. DOI: 10.1177/0018726719844813.
- GESIS (Hg.) (2019): ZIS: Die-deutsche-Version-des-Big-Five-Inventory-2-(BFI-2). Online verfügbar unter [https://zis.gesis.org/skala/Danner-Rammstedt-Bluemke-Treiber-Berres-Soto-John-Die-deutsche-Version-des-Big-Five-Inventory-2-\(BFI-2\)](https://zis.gesis.org/skala/Danner-Rammstedt-Bluemke-Treiber-Berres-Soto-John-Die-deutsche-Version-des-Big-Five-Inventory-2-(BFI-2)), zuletzt geprüft am 29.10.2019.
- Gilmore, Abigail (2014): Understanding of the value and impacts of cultural experience – a literature review. In: *Cultural Trends* 23 (4), S. 312–316. DOI: 10.1080/09548963.2014.967012.
- Glogner-Pilz, Patrick (Hg.) (2010): Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Goldberg, Lewis R. (1990): An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 59 (6), S. 1216–1229.
- Goldberg, Lewis R. (1992): The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. In: *Psychological Assessment* 4 (1), S. 26–42.
- Golden, Garry (2012): Foresight Research Report: Museums as Third Place. Hg. v. Leaders of the Future: Museum Professionals Developing Foresight Project. California Association of Museums. Online verfügbar unter [https://art.ucsc.edu/sites/default/files/CAMLF\\_Third\\_Place\\_Base-line\\_Final.pdf](https://art.ucsc.edu/sites/default/files/CAMLF_Third_Place_Base-line_Final.pdf), zuletzt geprüft am 10.04.2021.
- Gong, Ting; Xiao, Hanyu (2016): The Formation and Impact of Isomorphic Pressures: Extravagant Position-Related Consumption in China. In: *Governance*. DOI: 10.1111/gove.12242.
- Gooderham, Paul; Minbaeva, Dana B.; Pedersen, Torben (2011): Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations. In: *Journal of Management Studies* 48 (1), S. 123–150. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00910.x.
- Goodrick, Elizabeth; Reay, Trish (2011): Constellations of Institutional Logics. In: *Work and Occupations* 38 (3), S. 372–416. DOI: 10.1177/0730888411406824.
- Graf, Bernhard (2000): Besucherorientierung als Leitziel der Museumsarbeit in der Bundesrepublik Deutschland. In: *Geöffnet! Das Museum für den Besucher*. Tagungsbericht des 10. Bayerischen Museumstags. München, S. 21–29.
- Graf, Bernhard; Leinfelder, Reinhold; Trischler, Helmuth (2016): Forschen. Museen als Orte der Wissensproduktion. In: Bernhard Graf und Volker Rodekamp (Hg.): *Museen zwischen Qualität und Relevanz*. Denkschrift zur Lage der Museen Kurzfassungen. 1. Aufl.: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz und Holy Verlag, (Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, Band 30 – Sonderband), S. 43–46.
- Graf, Bernhard; Rodekamp, Volker (Hg.) (2016a): *Museen zwischen Qualität und Relevanz*. Denkschrift zur Lage der Museen Kurzfassungen. Institut für Museumsforschung – Staatliche Museen zu Berlin; Deutscher Museumsbund e.V. 1. Aufl.: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz und Holy Verlag, (Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, Band 30 – Sonderband).
- Graf, Bernhard; Rodekamp, Volker (2016b): Positionen und Perspektiven. In: Bernhard Graf und Volker Rodekamp (Hg.): *Museen zwischen Qualität und Relevanz*. Denkschrift zur Lage der Museen Kurzfassungen. 1. Aufl.: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz und Holy Verlag, (Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, Band 30 – Sonderband), S. 132–134.

- Grandori, Anna; Kogut, Bruce (2002): Dialogue on Organization and Knowledge. In: *Organization Science* 13 (3), S. 224–231.
- Grant, Robert M. (1996): Toward a knowledgebased theory of the firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), S. 109–122.
- Greenhill, Basil (1984): Three Problems of Museum Management. In: *The International Journal of Museum Management and Curatorship* (3), S. 67–70.
- Greenwood, Royston; Díaz, Amalia Magán; Li, Stan Xiao; Lorente, José Céspedes (2009): The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. In: *Organization Science* 21 (2), S. 521–539. DOI: 10.1287/orsc.1090.0453.
- Greenwood, Royston; Raynard, Mia; Kodeih, Farah; Micelotta, Evelyn R.; Lounsbury, Michael (2011): Institutional Complexity and Organizational Responses. In: *The Academy of Management Annals* 5 (1), S. 317–371. DOI: 10.1080/19416520.2011.590299.
- Greve, Jens; Schnabel, Annette; Schützeichel, Rainer (2008): Das Mikro-Makro-Modell der soziologischen Erklärung. Zur Ontologie, Methodologie und Metatheorie eines Forschungsprogramms. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Griffin, Des (1991): Museums-Governance, Management and Government. Or, Why Are So Many of the Apples on the Ground So Far from the Tree? In: *Museum Management and Curatorship* 10, S. 293–304.
- Griffin, Des (2008): Advancing museums. In: *Museum Management and Curatorship* 23 (1), S. 43–61. DOI: 10.1080/09647770701757716.
- Griffin, Des; Abraham, Morrie; Crawford, John (1999): Effective Management of Museums in the 1990s. In: *Curator* 42 (1), S. 37–53.
- Griffin, D. J. G. (1988): Managing in the Museum Organization II. Conflict, Tasks, Responsibilities. In: *The International Journal of Museum Management and Curatorship* 7, S. 11–23.
- Griffith, Terri L.; Sawyer, John E. (2010): Multilevel knowledge and team performance. In: *Journal of Organizational Behavior* 31, S. 1003–1031. DOI: 10.1002/job.660.
- Grimpe, Christoph; Hussinger, Katrin (2013): Formal and Informal Knowledge and Technology Transfer from Academia to Industry: Complementarity Effects and Innovation Performance. In: *Industry & Innovation* 20 (8), S. 683–700. DOI: 10.1080/13662716.2013.856620.
- Grüb, Birgit; Martin, Sebastian (2020): Public value of cultural heritages – towards a better understanding of citizen’s valuation of Austrian museums. In: *Cultural Trends* 29 (5), S. 337–358. DOI: 10.1080/09548963.2020.1822142.
- Günter, Bernd (2009): Kulturmarketing. Unter Mitarbeit von Andrea Hausmann. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Kunst- und Kulturmanagement).
- Hagen, Lutz; Lüthje, Corinna; Ohser, Farina; Seifert, Claudia (2018): Wissenschaftskommunikation: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Hamp, Steven K. (2006): The Value Exchange: Museums and Their Context. In: *Curator: The Museum Journal* 49 (1), S. 45–53. DOI: 10.1111/j.2151-6952.2006.tb00199.x.
- Hampp, Constanze; Schwan, Stephan (2014): Perception and evaluation of authentic objects: findings from a visitor study. In: *Museum Management and Curatorship* 29 (4), S. 349–367. DOI: 10.1080/09647775.2014.938416.
- Hansen, Morten T. (2002): Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. In: *Organization Science* 13 (3), S. 232–248.
- Harrison, Yvonne D.; Murray, Vic (2012): Perspectives on the leadership of chairs of nonprofit organization boards of directors: A grounded theory mixed-method study. In: *Nonprofit Management and Leadership* 22 (4), S. 411–437. DOI: 10.1002/nml.21038.
- Hartig, Johannes; Jude, Nina; Rauch Wolfgang (2003): Entwicklung und Erprobung eines deutschen Big-Five-Fragebogens auf Basis des International Personality Item Pools (IPIP40). Johann

- Wolfgang Goethe-Universität (Arbeiten aus dem Institut für Psychologie der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Heft 1).
- Hasler Roumois, Ursula (2010): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. 2. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH (UTB Wirtschaftswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, 2954).
- Hausmann, Andrea; Murzik, Laura (Hg.) (2012/2013): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Hede, Anne-Marie; Garma, Romana; Josiassen, Alexander; Thyne, Maree (2014): Perceived authenticity of the visitor experience in museums. In: *European Journal of Marketing* 48 (7/8), S. 1395–1412. DOI: 10.1108/EJM-12-2011-0771.
- Heesen, Anke te; Lutz, Petra (2005): Einleitung. In: Anke te Heesen und Petra Lutz (Hg.): Dingwelten. Das Museum als Erkenntnisort. Köln: Böhlau (Schriften des Deutschen Hygiene-Museums Dresden, Bd. 4), S. 11–23.
- Heidenreich, Martin (2003): Die Debatte um die Wissensgesellschaft. In: Stefan Böschen und Ingo Schulz-Schaeffer (Hg.): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25–51.
- Heidenreich, Martin (2015): The New Museum Folkwang in Essen. A Contribution to the Cultural and Economic Regeneration of the Ruhr Area? In: *European Planning Studies* 23 (8), S. 1529–1547. DOI: 10.1080/09654313.2013.817545.
- Heidenreich, Martin; Plaza, Beatriz (2015): Renewal through Culture? The Role of Museums in the Renewal of Industrial Regions in Europe. In: *European Planning Studies* 23 (8), S. 1441–1455. DOI: 10.1080/09654313.2013.817544.
- Heil, Peter (2018): Anlage\_2\_-\_Gegenstandsbereiche\_und\_Kriterien\_für\_die\_Evaluierung. Hg. v. Leibniz-Gemeinschaft. Online verfügbar unter [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_und\\_Downloads/%C3%9Cber\\_uns/Evaluierung/Anlage\\_2\\_-\\_Gegenstandsbereiche\\_und\\_Kriterien\\_f%C3%BCr\\_die\\_Evaluierung.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Downloads/%C3%9Cber_uns/Evaluierung/Anlage_2_-_Gegenstandsbereiche_und_Kriterien_f%C3%BCr_die_Evaluierung.pdf), zuletzt geprüft am 15.03.2021.
- Heimer, Thomas; Berger, Florian; Enenkel, Kathrin; Radauer, Alfred; Talmon-Gros, Larissa; John, René et al. (2016): Ökonomische und verwaltungstechnische Grundlagen einer möglichen öffentlichen Förderung von nichttechnischen Innovationen.
- Helfferich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 669–686.
- Helmig, Bernd; Purtschert, Robert (2006): Nonprofit-Management : Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Hemminger, Elke (2019): Bourdieu (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Boris Holzer und Christian Stegbauer (Hg.): Schlüsselwerke der Netzwerkforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Netzwerkforschung), S. 75–78.
- Hinings, Bob (2012): Connections Between Institutional Logics and Organizational Culture. In: *Journal of Management Inquiry* 21 (1), S. 98–101. DOI: 10.1177/1056492611419798.
- Hislop, Donald (2003): Linking human resource management and knowledge management via commitment. In: *Employee Relations* 25 (2), S. 182–202. DOI: 10.1108/01425450310456479.
- Hislop, Donald; Bosua, Rachelle; Helms, Remko (2018): Knowledge management in organizations. A critical introduction. Fourth edition. Oxford, New York, NY: Oxford University Press.
- Holden, John (2006): Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate. London: Demos.

- Holden, John; Baltà, Jordi (2012): The Public Value of Culture: a literature review. EENC Paper. Hg. v. European Expert Network on Culture (EENC). Online verfügbar unter <https://www.interarts.net/descargas/interarts2550.pdf>, zuletzt geprüft am 20.03.2021.
- Hooper-Greenhill, Eilean (1992): *Museums and the shaping of knowledge*. London: Routledge (Heritage).
- Hooper-Greenhill, Eilean (2003): *Measuring the Outcomes and Impact of Learning in Museums, archives and Libraries*. Hg. v. The Learning Impact Research Project End of Project Paper. Research Centre for Museum and Galleries.
- Hooper-Greenhill, Eilean (2004): *Measuring Learning Outcomes in Museums, Archives and Libraries. The Learning Impact Research Project (LIRP)*. In: *International Journal of Heritage Studies* 10 (2), S. 151–174. DOI: 10.1080/13527250410001692877.
- Huang, Ming-Chang; Chiu, Ya-Ping; Lu, Ting-Chun (2013): Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: the mediating roles of motivation and opportunity. In: *Journal of Knowledge Management* 17 (5), S. 677–694. DOI: 10.1108/JKM-01-2013-0048.
- Hunt, Shelby D. (2013): The inductive realist model of theory generation: explaining the development of a theory of marketing ethics. In: *AMS Rev* 3 (2), S. 61–73. DOI: 10.1007/s13162-013-0040-2.
- Hunt, Shelby D. (2015): Explicating the inductive realist model of theory generation. In: *AMS Rev* 5 (1-2), S. 20–27. DOI: 10.1007/s13162-015-0064-x.
- Husted, Kenneth; Michailova, Snejjina; Minbaeva, Dana B.; Pedersen, Torben (2012): Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: an empirical test. In: *Journal of Knowledge Management* 16 (5), S. 754–773. DOI: 10.1108/13673271211262790.
- ICOM (2021): *Museum Definition - ICOM*. Online verfügbar unter <https://icom.museum/en/re-sources/standards-guidelines/museum-definition/>, zuletzt aktualisiert am 08.03.2021, zuletzt geprüft am 08.03.2021.
- Institut für Museumsforschung – Staatliche Museen zu Berlin (Hg.) (2019): *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2018*. Berlin (Materialien aus dem Institut für Museumskunde / Institut für Museumskunde Berlin, 73). Online verfügbar unter [https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut\\_fuer\\_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat73\\_online.pdf](https://www.smb.museum/fileadmin/website/Institute/Institut_fuer_Museumsforschung/Publikationen/Materialien/mat73_online.pdf), zuletzt geprüft am 14.03.2021.
- International Council of Museums (Hg.) (2010): *Ethische Richtlinien für Museen von ICOM*. Überarb. 2. Aufl. der dt. Version. Zürich.
- International Council of Museums Deutschland (2023): *Neufassung der ICOM-Museumsdefinition beschlossen*. Online verfügbar unter <https://icom-deutschland.de/de/nachrichten/551-neufassung-der-icom-museumsdefinition-beschlossen.html>, zuletzt aktualisiert am 07.02.2023, zuletzt geprüft am 07.02.2023.
- Janes, Robert R. (2022): The Value of Museums in Averting Societal Collapse. In: *Curator: The Museum Journal* 65 (4), S. 729–745.
- Jarzabkowski, Paula; Spee, Andreas Paul (2009): Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. In: *International Journal of Management Reviews* 11 (1), S. 69–95. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x.
- Jehn, Karen A.; Jonsen, Karsten (2010): A Multimethod Approach to the Study of Sensitive Organizational Issues. In: *Journal of Mixed Methods Research* 4 (4), S. 313–341. DOI: 10.1177/1558689810380920.
- Johns, Gary (2001): In Praise of Context. In: *Journal of Organizational Behavior* 22 (1), S. 31–42.
- Johns, Gary (2006): The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. In: *The Academy of Management Review* 31 (2), S. 386–408. DOI: 10.2307/20159208.
- Jones, Candace; Boxenbaum, Eva; Anthony, Callen (2013): The immaterial of the material in institutional logics. In: *Research in the Sociology of Organizations* 39A, S. 51–75.

- Jones, Candace; Thornton, Patricia H. (Hg.) (2005a): Transformation in cultural industries: Emerald Group Publishing Limited (Research in the sociology of organizations, v. 23).
- Jones, Candace; Thornton, Patricia H. (2005b): Transformation in Cultural Industries. In: Candace Jones und Patricia H. Thornton (Hg.): Transformation in cultural industries: Emerald Group Publishing Limited (Research in the sociology of organizations, v. 23), S. xi–xxi.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2004): Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaszynska, Patrycja (2015): Capturing the vanishing point: Subjective experiences and cultural value. In: *Cultural Trends* 24 (3), S. 256–266. DOI: 10.1080/09548963.2015.1066077.
- Keller, Reiner; Knoblauch, Hubert; Reichertz, Jo (2013): Kommunikativer Konstruktivismus. Theoretische und empirische Arbeiten zu einem neuen wissenssoziologischen Ansatz. Wiesbaden: Springer VS (Wissen, Kommunikation und Gesellschaft).
- Keuchel, Susanne (2017): Ökonomisches Prinzip und globale Märkte - Neue Anforderungen für die Kulturelle Bildungslandschaft und die künftige Vermittlungsarbeit. Online verfügbar unter <https://www.kubi-online.de/artikel/oekonomisches-prinzip-globale-maerkte-neue-anforderungen-kulturelle-bildungslandschaft>, zuletzt geprüft am 27.10.2023.
- Kirchberg, Volker (2005): Gesellschaftliche Funktionen von Museen. Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Berliner Schriften zur Museumskunde, Bd. 20).
- Klein, Armin (2002a): Besucherorientierung und Besucherbindung im Kulturbetrieb. In: Armin Klein (Hg.): Innovatives Kulturmarketing. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges, S. 23–39.
- Klein, Armin (Hg.) (2002b): Innovatives Kulturmarketing. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Klein, Armin (2009): Leadership im Kulturbetrieb. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften (Kulturmanagement + Kulturpolitik).
- Klein, Armin (2011a): Der exzellente Kulturbetrieb. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, Armin (2011b): Taten, Drang, Kultur. Kulturmanagement in Deutschland, 1990-2030. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klein, Armin (2022): Innovationshindernisse im Museum. In: Henning Mohr und Diana Modarressi-Tehrani (Hg.): Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements. Bielefeld: transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 55–70.
- KM Kulturmanagement Network GmbH (Hg.) (2020): Arts Management Quarterly. Generating Revenue Online (134).
- Knoblauch, Hubert (2016): Über die kommunikative Konstruktion der Wirklichkeit... In: Gabriela B. Christmann (Hg.): Zur kommunikativen Konstruktion von Räumen. Theoretische Konzepte und empirische Analysen. 1. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Theorie Und Praxis Der Diskursforschung), S. 29–55.
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: *Organization Science* 3 (3), S. 383–397.
- Konrad, Elmar D. (2022): Cultural Entrepreneurship. Die Bedeutung von Netzwerken im unternehmerischen Kulturbetrieb. In: Henning Mohr und Diana Modarressi-Tehrani (Hg.): Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements. Bielefeld: transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), S. 165–191.
- Kotler, Neil; Kotler, Philip (2000): Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. In: *Museum Management and Curatorship* 18 (3), S. 271–287. DOI: 10.1080/09647770000301803.

- Krauss, Gerhard (2015): The Creation of a Second Centre Pompidou in Metz: Social Embedding of a New Regional Cultural Facility and Formation of a Strategic Action Field. In: *European Planning Studies* 23 (8), S. 1494–1510. DOI: 10.1080/09654313.2013.817542.
- Krogh, Georg von; Nonaka, Ikujiro; Rechsteiner, Lise (2012): Leadership in Organizational Knowledge Creation. A Review and Framework. In: *Journal of Management Studies* 49 (1), S. 240–277. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x.
- Krogh, Georg von; Roos, Johan (1995): Organizational epistemology. New York: Palgrave MacMillan.
- Krohn, Silke (2020): Vom Betrachten zum Gestalten. Digitale Medien in Museen – Strategien, Beispiele und Perspektiven für die Bildung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Vom Betrachten zum Gestalten: T1 - Digitale Vermittlung nachhaltig in Museen etablieren – Das Verbundprojekt museum4punkt0).
- Kruse, Jan; Schmieder, Christian; Weber, Kristina Maria; Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Kühne, Rinaldo (2013): Konzeptspezifikation und Messung. In: Wiebke Möhring und Daniela Schlütz (Hg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Imprint: Springer VS (SpringerLink : Bücher), S. 23–40.
- Kulturpolitische Gesellschaft (2021): Cultural Leadership – Zukunft gestalten - Kulturpolitische Gesellschaft. Online verfügbar unter <https://kupo.de/cultural-leadership-zukunft-gestalten/>, zuletzt aktualisiert am 11.03.2021, zuletzt geprüft am 06.06.2021.
- La Torre, Marta de (Hg.) (2002): Assessing the Values of Cultural Heritage: Research Report. The Getty Conservation Institute, Los Angeles. Los Angeles. Online verfügbar unter [http://www.getty.edu/conservation/publications\\_resources/pdf\\_publications/pdf/assessing.pdf](http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/assessing.pdf), zuletzt geprüft am 22.03.2021.
- Lawrence, Thomas B.; Phillips, Nelson (2002): Understanding Cultural Industries. In: *Journal of Management Inquiry* 11 (4), S. 430–441. DOI: 10.1177/1056492602238852.
- Lawson, Benn; Petersen, Kenneth J.; Cousins, Paul D.; Handfield; Robert B. (2009): Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. In: *Journal of Product Innovation Management* 26, S. 156–172.
- Lazzeretti, Luciana; Capone, Francesco (2015): Museums as Societal Engines for Urban Renewal. The Event Strategy of the Museum of Natural History in Florence. In: *European Planning Studies* 23 (8), S. 1548–1567. DOI: 10.1080/09654313.2013.819073.
- Lehner, Franz (2014): Wissensmanagement. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Leibniz-Gemeinschaft (2015): Leibniz Gemeinschaft: Institute nach Sektionen. Online verfügbar unter <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/institute/leibniz-institute-nach-sektion.html/>, zuletzt geprüft am 07.05.2016.
- Leibniz-Gemeinschaft (2021): Das Evaluierungsverfahren der Leibniz-Gemeinschaft. Online verfügbar unter <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/evaluierung/das-evaluierungsverfahren-der-leibniz-gemeinschaft.html>, zuletzt aktualisiert am 15.03.2021, zuletzt geprüft am 15.03.2021.
- Leonard, Dorothy A.; Sensiper, Sylvia (1998): The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. In: *California Management Review* 40 (3), S. 301–323. DOI: 10.1142/9789814295505\_0013.
- Lettieri, Emanuele; Borga, Francesca; Savoldelli, Alberto (2004): Knowledge management in non-profit organizations. In: *Journal of Knowledge Management* 8 (6), S. 16–30. DOI: 10.1108/13673270410567602.

- Levin, Daniel Z.; Cross, Rob (2004): The Strength of Weak Ties You Can Trust. The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. In: *Management Science* 50 (11), S. 1477–1490. DOI: 10.1287/mnsc.1030.0136.
- Lindquist, Evert; Marcy, Richard (2016): The competing values framework. In: *IJPL* 12 (2), S. 167–186. DOI: 10.1108/IJPL-01-2016-0002.
- Lochmann, Hans; Scheeder, Bettina (2016): Standards für Museen. Kriterien verantwortungsvoller Museumsarbeit. In: Bernhard Graf und Volker Rodekamp (Hg.): *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen Kurzfassungen*. 1. Aufl.: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz und Holy Verlag, (Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, Band 30 – Sonderband), S. 73–74.
- Long, David W. de; Fahey, Liam (2000): Diagnosing cultural barriers to knowledge management. In: *Academy of Management Perspectives* 14 (4), S. 113–127. DOI: 10.5465/ame.2000.3979820.
- Lounsbury, Michael; Boxenbaum, Eva (2013): Institutional Logics in Action. In: Eva Boxenbaum und Michael Lounsbury (Hg.): *Institutional logics in action*. United Kingdom: Emerald (Research in the sociology of organizations), S. 3–22.
- Lu, Yuan; Tsang, Eric W. K.; Peng, Mike W. (2008): Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific: Toward an institution-based view. In: *Asia Pacific Journal of Management* 25 (3), S. 361–374. DOI: 10.1007/s10490-008-9100-9.
- MacGillivray, Alice E. (2018): Leadership as practice meets knowledge as flow: Emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations. In: *Journal of Public Affairs* 18 (1), e1699. DOI: 10.1002/pa.1699.
- MacIntosh, Robert; Beech, Nic; Bartunek, Jean; Mason, Katy; Cooke, Bill; Denyer, David (2017): Impact and Management Research: Exploring Relationships between Temporality, Dialogue, Reflexivity and Praxis. In: *British Journal of Management* 28 (1), S. 3–13. DOI: 10.1111/1467-8551.12207.
- Mandel, Birgit (2018): Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland.
- March, James G.; Sutton, Robert I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. In: *Organization Science* 8 (6), S. 698–706.
- Marin-Garcia, Juan A.; Martinez Tomas, Juan (2016): Deconstructing AMO framework: a systematic review. In: *IC* 12 (4), S. 1040. DOI: 10.3926/ic.838.
- Martín Cruz, Natalia; Martín Pérez, Víctor; Trevilla Cantero, Celina (2009): The influence of employee motivation on knowledge transfer. In: *Journal of Knowledge Management* 13 (6), S. 478–490. DOI: 10.1108/13673270910997132.
- Mast, Claudia; Huck-Sandhu, Simone (2010): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 4., neue und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, 2308).
- McCarthy, Kevin F. (2004): Gifts of the muse. Reframing the debate about the benefits of the arts. Santa Monica, CA: RAND Research in the Arts. Online verfügbar unter <https://www.wallace-foundation.org/knowledge-center/Documents/Gifts-of-the-Muse.pdf>, zuletzt geprüft am 22.03.2021.
- McEvily, Susan K.; Chakravarthy, Bala (2002): The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. In: *Strategic Management Journal* 23 (4), S. 285–305. DOI: 10.1002/smj.223.
- Meier, Matthias (2011): Knowledge Management in Strategic Alliances. A Review of Empirical Evidence. In: *International Journal of Management Reviews* 13 (1), S. 1–23. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x.

- Mellewigt, Thomas; Decker, Carolin (2009): Wissensmanagement (Sammelrezension). In: *DBW* 69 (5), S. 613–631.
- Mengis, Jeanne; Eppler, Martin J. (2004): Wissensdialoge: Dimensionen, Prinzipien und Probleme der gesprächsbasierten Wissenskommunikation. In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden · Instrumente · Theorien*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 88–107.
- Mertins, Kai; Finke, Ina (2004): Kommunikation impliziten Wissens. In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden · Instrumente · Theorien*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 32–49.
- Meynhardt, Timo (2013): Public Value. Organisationen machen Gesellschaft. In: *OrganisationsEntwicklung* (4), S. 4–7.
- Meyrick, Julian; Barnett, Tully (2021): From public good to public value: arts and culture in a time of crisis. In: *Cultural Trends* 30 (1), S. 75–90. DOI: 10.1080/09548963.2020.1844542.
- Miles, Andrew; Gibson, Lianne (2017): Everyday participation and cultural value in place. In: *Cultural Trends* 26 (1), S. 1–3. DOI: 10.1080/09548963.2017.1275129.
- Minbaeva, Dana B.; Mäkelä, Kristiina; Rabbiosi, Larissa (2012): Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms. In: *Human Resource Management* 51 (3), S. 387–405. DOI: 10.1002/hrm.21478.
- Mizruchi, Marc S. (2014): Cohesion, Power, and Fragmentation: Some Theoretical Observations Based on a Historical Case. In: Daniel J. Brass, Giuseppe (JOE) Labianca, Ajay Mehra, Daniel S. Halgin und Stephen P. Borgatti (Hg.): *Contemporary perspectives on organizational social networks*, Bd. 40. Bingley: Emerald Group Publishing Limited (Research in the sociology of organizations, 40), S. 199–217.
- Mizruchi, Marc S.; Fein, Lisa C. (1999): The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Use of Coercive, Normative, and Mimetic Isomorphism. In: *Administrative Science Quarterly* 44, S. 653–683.
- Mlitz, Kimberly; van den Hoogen, Quirijn Lennert (2023): A value based approach to assessing changes in cultural policies. In: *Cultural Trends* 32 (1), S. 1–19. DOI: 10.1080/09548963.2021.2012424.
- Mohr, Henning; Modarressi-Tehrani, Diana (Hg.) (2022): *Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements*. Transcript GbR. Bielefeld: transcript (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement).
- Mohr, Henning; Niemann, Constantin; Knapp, Katharina (2019): Hidden Potential. Intrapreneurship in Museumsorganisationen. Hg. v. Stefan Brüggerhoff und Petra Dickel.
- Möhring, Wiebke; Schlütz, Daniela (Hg.) (2013): *Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: Imprint: Springer VS (SpringerLink : Bücher).
- Molina-Azorin, Jose F. (2012): Mixed Methods Research in Strategic Management. In: *Organizational Research Methods* 15 (1), S. 33–56. DOI: 10.1177/1094428110393023.
- Molina-Azorin, José F.; Bergh, Donald D.; Corley, Kevin G.; Ketchen, David J. (2017): Mixed Methods in the Organizational Sciences. In: *Organizational Research Methods* 20 (2), S. 179–192. DOI: 10.1177/1094428116687026.
- Moser, Roger; Winkler, Jens; Narayanamurthy, Gopalakrishnan; Pereira, Vijay (2020): Organizational knowledgeable responses to institutional pressures – a review, synthesis and extension. In: *Journal of Knowledge Management* 24 (9), S. 2243–2271.
- Mottner, Sandra; Ford, John B. (2005): Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores. In: *Journal of Business Research* 58 (6), S. 829–840.
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2011): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen ; der St. Galler General-Management-Navigator. 4., überarb. Aufl.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Munkwitz, Mathias (2008): Der Markt und seine Bestimmungen. In: Hardy Geyer (Hg.): Kulturmarketing. München, Wien: Oldenbourg, S. 14–26.
- museum4punkt0 (2020): museum4punkt0 - Digitale Strategien für das Museum der Zukunft - museum4punkt0. Online verfügbar unter <https://www.museum4punkt0.de/>, zuletzt aktualisiert am 21.12.2020, zuletzt geprüft am 06.06.2021.
- Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In: *The Academy of Management Review* 23 (2), S. 242–266.
- Najda-Janoszka, Marta; Sawczuk, Magdalena (2023): Exploring engagement in value creation – a multi-stakeholder perspective in the museum context. In: *Museum Management and Curatorship* 38 (1), S. 92–109. DOI: 10.1080/09647775.2022.2158910.
- NEMO - The Network of European Museum Organisations; German Museums Association (Hg.) (2017): Money matters: The Economic Value Of Museums. Online verfügbar unter [https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/Annual\\_Conference/2016\\_Karlsruhe/Presentations/NEMOac16\\_Richard\\_Naylor\\_BOPConsulting.pdf](https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/Annual_Conference/2016_Karlsruhe/Presentations/NEMOac16_Richard_Naylor_BOPConsulting.pdf), zuletzt geprüft am 10.11.2023.
- Nickerson, Jack A.; Zenger, Todd (2004): A Knowledge-Based Theory of the Firm: The Problem-Solving Perspective. In: *Organization Science* 15 (6), S. 617–632.
- Niewerth, Dennis (2018): Dinge - Nutzer - Netze: Von der Virtualisierung des Musealen zur Musealisierung des Virtuellen. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Nonaka, Ikujiro (2008): The knowledge-creating company. Reprint. Boston, Mass.: Harvard Business Press (The Harvard business review classics series).
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995): The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Konno, Noboru (2000): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. In: *Long Range Planning* 33 (1), S. 5–34. DOI: 10.1016/S0024-6301(99)00115-6.
- North, Klaus (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5., aktualisierte und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden (Gabler Lehrbuch).
- Noschka-Roos, Annette (2016): Vermitteln -Bildung als Auftrag. In: Bernhard Graf und Volker Rodekamp (Hg.): Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen Kurzfassungen. 1. Aufl.: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz und Holy Verlag, (Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, Band 30 – Sonderband), S. 61–64.
- Noschka-Roos, Annette (2017/2017): Besucherorientierung in Museen: Vielfalt als Prinzip. Hg. v. Kulturelle Bildung Online. Online verfügbar unter <https://www.kubi-online.de/artikel/besucherorientierung-museen-vielfalt-prinzip>, zuletzt geprüft am 10.11.2023.
- Noschka-Roos, Annette; Lewalter, Doris (2013a): Lernen im Museum - theoretische Perspektiven und empirische Befunde. In: *Erziehungswissenschaften* (16), S. 199–215.
- Noschka-Roos, Annette; Lewalter, Doris (2013b): Lernort Museum. Tendenzen und Befunde. In: *Hessische Blätter für Volksbildung* (3), S. 243–249. Online verfügbar unter <https://elibrary.utb.de/doi/epdf/10.3278/HBV1303W043>, zuletzt geprüft am 10.11.2023.
- Noy, Chaim (2008): Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. In: *International Journal of Social Research Methodology* 11 (4), S. 327–344. DOI: 10.1080/13645570701401305.
- O'Brien, Dave (2015): Cultural value: empirical perspectives. In: *Cultural Trends* 24 (3), S. 209–210. DOI: 10.1080/09548963.2015.1066070.
- Ocasio, William; Radoynovska, Nevena (2016): Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. In: *Strategic Organization* 14 (4), S. 287–309. DOI: 10.1177/1476127015625040.

- Oldenburg, Ramon; Brissett, Dennis (1982): The third place. In: *Qual Sociol* 5 (4), S. 265–284. DOI: 10.1007/BF00986754.
- Olesen, Anne Rørbæk (2016): For the sake of technology? The role of technology views in funding and designing digital museum communication. In: *Museum Management and Curatorship* 31 (3), S. 283–298.
- Oliver, Christine (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. In: *Academy of Management Review* 16 (1), S. 145–179.
- Olson, John R.; Belohlav, James A.; Boyer, Kenneth K. (2005): Operational, economic and mission elements in not-for-profit organizations: the case of the Chicago Symphony Orchestra. In: *Journal of Operations Management* 23 (2), S. 125–142.
- Orea-Giner, Alicia; De-Pablos-Heredero, Carmen; Vacas Guerrero, Trinidad (2021): Sustainability, economic value and socio-cultural impacts of museums: a theoretical proposition of a research method. In: *Museum Management and Curatorship* 36 (1), S. 48–61.
- Osterloh, Margit; Frey, Bruno S. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. In: *Organization Science* 11 (5), S. 538–550.
- Osterloh, Margit; Frost, Jetta; Frey, Bruno S. (2002): The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms. In: *International Journal of the Economics of Business* 9 (1), S. 61–77. DOI: 10.1080/13571510110102976.
- Ozlati, Shabnam (2015): The Moderating Effect of Trust on the Relationship between Autonomy and Knowledge Sharing. A National Multi-Industry Survey of Knowledge Workers. In: *Know. Process Mgmt.* 22 (3), S. 191–205. DOI: 10.1002/kpm.1474.
- Pachucki, Mark C. (2012): Classifying quality: Cognition, interaction, and status appraisal of art museums. In: *Poetics* 40 (1), S. 67–90. DOI: 10.1016/j.poetic.2011.11.001.
- Page, M. Beth (2016): Public leadership. In: *International Journal of Public Leadership* 12 (2), S. 112–128. DOI: 10.1108/IJPL-12-2015-0030.
- Patzschke, Eva; Schmitt, Susanne; Wiedemann, Julia (2019): Verwertung digitaler Inhalte an Museen Handreichung (Teil I): Strategische Verwertung digitaler Inhalte an Museen. Unter Mitarbeit von Eva Patzschke und Julia Kirsch-Bauer. Hg. v. NAVI – Neue Ansätze der Verwertung und Wissenskommunikation für Forschungsmuseen (2015-2018).
- Peng, Mike W. (2002): Towards an Institution-Based View of Business Strategy. In: *Asia Pacific Journal of Management* 19 (2/3), S. 251–267.
- Peng, Mike W.; Li Sun, Sunny; Pinkham, Brian; Chen, Hao (2009): The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. In: *Academy of Management Perspectives*, S. 63–81.
- Peng, Mike W.; Luo, Yadong (2000): Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link. In: *Academy of Management Journal* 43 (3), S. 486–501.
- Peng, Mike W.; Wang, Denis Y L; Jiang, Yi (2008): An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. In: *Journal of International Business Studies* 39 (5), S. 920–936. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400377.
- Peters, Jan H.; Dörfler, Tobias (2014): Abschlussarbeiten in der Psychologie und den Sozialwissenschaften - Planen, Durchführen und Auswerten. Hallbergmoos/Germany: Pearson (PS - Psychologie).
- Plaza, Beatriz; Haarich, Silke N. (2015): The Guggenheim Museum Bilbao: Between Regional Embeddedness and Global Networking. In: *European Planning Studies* 23 (8), S. 1456–1475. DOI: 10.1080/09654313.2013.817543.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 543).
- Polo, Jean-Francois (2015): The Istanbul Modern Art Museum: An Urban Regeneration Project? In: *European Planning Studies* 23 (8), S. 1511–1528. DOI: 10.1080/09654313.2013.819074.

- Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul (Hg.) (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2012): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Quinn, Robert E.; Rohrbaugh, John (1981): A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. In: *Public Productivity Review* 5 (2), S. 122. DOI: 10.2307/3380029.
- Rathi, Dinesh; Given, Lisa M.; Forcier, Eric (2016): Knowledge needs in the non-profit sector: an evidence-based model of organizational practices. In: *Journal of Knowledge Management* 20 (1), S. 23–48. DOI: 10.1108/JKM-12-2014-0512.
- Rechberg, Isabel D.W.; Syed, Jawad (2014): Appropriation or participation of the individual in knowledge management. In: *Management Decision* 52 (3), S. 426–445. DOI: 10.1108/MD-04-2013-0223.
- Reed, Richard; DeFillippi, Robert (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. In: *Academy of Management Review* 15 (1), S. 88–102.
- Reinhardt, Rüdiger (Hg.) (2004): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden · Instrumente · Theorien*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Reussner, Eva Maria (2009): *Die Öffnung von Museen für ihr Publikum: Erfolgsfaktoren wirksamer Publikumsforschung*. Inauguraldissertation. Freie Universität Berlin. Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften.
- Rius-Ulldemolins, Joaquim (2016): The rise of the hybrid model of art museums and cultural institutions. The case of Barcelona. In: *Museum Management and Curatorship* 31 (2), S. 178–192. DOI: 10.1080/09647775.2015.1107853.
- Robbins, Nina (2020): Promoting Value Practice in Museums Creates Impact. In: *Curator* 63 (1), S. 55–68. DOI: 10.1111/cura.12350.
- Roberts, Laura B. (2001): Outcomes and Experience: New Priorities for Museums. In: *Curator* 44 (1), S. 21–26.
- Roberts, Lisa C. (1997): *From knowledge to narrative. Educators and the changing museum*. Washington, DC: Smithsonian Institution Press.
- Rousseau, Denise M. (1998): The 'problem' of the psychological contract considered. In: *Journal of Organizational Behavior* 19, S. 665–671.
- Rousseau, Denise M.; Fried, Yitzhak (2001): Location, location, location: contextualizing organizational research. In: *Journal of Organizational Behavior* 22, S. 1–13.
- Rowson Love, Ann; Villeneuve, Pat; Burns, James; Wessel, Brooke; Jiang, Xiaonan (2021): Dimensions of Curation Competing Values Model: Tool for Shifting Exhibition Priorities in Art Museums. In: *Curator* 64 (4), S. 715–731. DOI: 10.1111/cura.12442.
- Rulke, Diane L.; Galaskiewicz, Joseph (2000): Distribution of Knowledge, Group Network Structure, and Group Performance. In: *Management Science* 46 (5), S. 612–625. DOI: 10.1287/mnsc.46.5.612.12052.
- Saxton, Gregory D.; Benson, Michelle A. (2005): Social Capital and the Growth of the Nonprofit Sector\*. In: *Social Science Q* 86 (1), S. 16–35. DOI: 10.1111/j.0038-4941.2005.00288.x.
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella (2011): *New public management*. 5., korrigierte Auflage. Bern, Stuttgart: Haupt; UTB GmbH (UTB UTB-Public Management, Betriebswirtschaft, 2132).
- Schmalzer, Kathrin; Hermann, Sybille (2004): Tell-it! - Narrative Weitergabe von Erfahrungswissen. In: Rüdiger Reinhardt (Hg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden · Instrumente · Theorien*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 273–287.
- Schröter, Eckhard (2019): New Public Management. In: Maja Apelt, Ingo Bode, Raimund Hasse, Uli Meyer, Victoria V. Grodeck, Maximiliane Wilkesmann und Arnold Windeler (Hg.): *Handbuch*

- Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Springer Reference Sozialwissenschaften), S. 1–13.
- Scott, Carol (2003): Museums and Impact. In: *Curator: The Museum Journal* 46 (3), S. 293–310. DOI: 10.1111/j.2151-6952.2003.tb00096.x.
- Scott, Carol (2006): Museums. Impact and value. In: *Cultural Trends* 15 (1), S. 45–75. DOI: 10.1080/09548960600615947.
- Scott, Carol A. (2009): Exploring the evidence base for museum value. In: *Museum Management and Curatorship* 24 (3), S. 195–212. DOI: 10.1080/09647770903072823.
- Scott, Carol A. (2010): Searching for the “public” in Public Value: arts and cultural heritage in Australia. In: *Cultural Trends* 19 (4), S. 273–289. DOI: 10.1080/09548963.2010.515003.
- Sedlmeier, Peter; Renkewitz, Frank (2013): *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. 2., aktualisierte Aufl.* München, Harlow [u.a.]: Pearson, Higher Education (Always learning).
- Selwood, Sara (2015): Measuring quality in the cultural sector: the Manchester Metrics pilot: findings and lessons learned. In: *Cultural Trends* 24 (3), S. 268–275. DOI: 10.1080/09548963.2015.1066072.
- Simone, Cristina; Cerquetti, Mara; La Sala, Antonio (2021): Museums in the Infosphere: reshaping value creation. In: *Museum Management and Curatorship* 36 (4), S. 322–341. DOI: 10.1080/09647775.2021.1914140.
- Simonin, Bernard L. (1999): Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. In: *Strategic Management Journal* 20, S. 595–623.
- Simpson, Andrew John (2017): Beyond visitor statistics: value propositions and metrics for university museums and collections. In: *Museum Management and Curatorship* 32 (1), S. 20–39. DOI: 10.1080/09647775.2016.1253035.
- Smets, Michael; Greenwood, Royston; Lounsbury, Michael (2015a): An institutional perspective on strategy as practice. In: D. Golorki, L. Rouleau, D. Seidl und E. Vaara (Hg.): *The Cambridge handbook of strategy as practice. 2. Aufl.* Cambridge: Cambridge University Press, S. 283–300.
- Smets, Michael; Jarzabkowski, P.; Burke, G. T.; Spee, P. (2015b): Reinsurance Trading in Lloyd’s of London: Balancing Conflicting-yet-Complementary Logics in Practice. In: *Academy of Management Journal* 58 (3), S. 932–970. DOI: 10.5465/amj.2012.0638.
- Spelsiek, Jan (2005): *Motivationsorientierte Steuerung des Wissenstransferverhaltens. Modellierung, empirische Analyse und Anreizsystemgestaltung. 1. Aufl.* Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler Edition Wissenschaft : Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement).
- Spender, J.-C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (2), S. 45–62.
- Steinbicker, Jochen (2011): *Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells. 2. Auflage.* VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: *Academy of Management Review* 20 (3), S. 571–610.
- Suddaby, Roy; Seidl, David; Le, Jane K. (2013): Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. In: *Strategic Organization* 11 (3), S. 329–344. DOI: 10.1177/1476127013497618.
- Szulanski, Gabriel (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), S. 27–43.
- Szulanski, Gabriel (2000): The Process of Knowledge Transfer. A Diachronic Analysis of Stickiness. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1), S. 9–27. DOI: 10.1006/obhd.2000.2884.

- Thibodeau, Bruce D.; Rüling, Charles-Clemens (2015): Nonprofit Organizations, Community, and Shared Urgency. Lessons from the Arts and Culture Sector. In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 45 (3), S. 156–177. DOI: 10.1080/10632921.2015.1080640.
- Thomas-Hunt, Melissa C.; Ogden, Tonya Y.; Neale, Margaret A. (2003): Who's Really Sharing? Effects of Social and Expert Status on Knowledge Exchange Within Groups. In: *Management Science* 49 (4), S. 464–477. DOI: 10.1287/mnsc.49.4.464.14425.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William (1999): Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. In: *The American Journal of Sociology* 105 (3), S. 801–843.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William (2008): Institutional Logics. In: Royston Greenwood (Hg.): *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles, Calif.: Sage Publ, S. 99–129.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William; Lounsbury, Michael (2012): *The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Throsby, David (1999): Cultural Capital. In: *Journal of Cultural Economics* 23, S. 3–12.
- Throsby, David (2001): *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Townley, Barbara (1997): The Institutional Logic of Performance Appraisal. In: *Organization Studies* 18 (2), S. 261–285. DOI: 10.1177/017084069701800204.
- Townley, Barbara; Beech, Nic; McKinlay, Alan (2009): Managing in the creative industries. Managing the motley crew. In: *Human Relations* 62 (7), S. 939–962.
- Treinen, Heiner (1997): Museumsbesuch und Museumsbesucher als Forschungsgegenstand: Ergebnisse und Konsequenzen für die Besucherorientierung. In: Rheinisches Archiv- und Museumsamt, Abteilung Museumsberatung (Hg.): *Das besucherorientierte Museum*. [Tagungsband zum gleichnamigen Kolloquium des Fortbildungszentrums für Museen - Abtei Brauweiler, vom 11. - 12. September 1995]. Das besucherorientierte Museum, 11.-12. September 1995. Fortbildungszentrum für Museen. Köln [i.e.] Pulheim: Rheinland-Verl (Publikationen der Abteilung Museumsberatung / Landschaftsverband Rheinland, Rheinisches Archiv- und Museumsamt, Nr. 1), S. 44–53.
- Tsai, Wenpin; Ghoshal, Sumantra (1998): Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. In: *Academy of Management Journal* 41 (4), S. 464–476. DOI: 10.2307/257085.
- van den Hooff, Bart; de Ridder, Jan A. (2004): Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. In: *Journal of Knowledge Management* 8 (6), S. 117–130.
- van den Hooff, Bart; Schouten, Alexander P.; Simonovski, Stojan (2012): What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing. In: *Journal of Knowledge Management* 16 (1), S. 148–158. DOI: 10.1108/13673271211198990.
- van Wijk, Raymond; Jansen, Justin J. P.; Lyles, Marjorie A. (2008): Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer. A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. In: *Journal of Management Studies* 45 (4), S. 830–853. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x.
- Voss, Glenn B.; Cable, Daniel M.; Voss, Zannie Giraud (2000): Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents: A Study of Nonprofit Professional Theatres. In: *Organization Science* 11 (3, Special Issue: Cultural Industries: Learning from Evolving Organizational Practices), S. 330–347.
- Walsh, James P.; Ungson, Gerardo Rivera (1991): Organizational Memory. In: *Academy of Management Review* 16 (1), S. 57. DOI: 10.2307/258607.
- Wang, Sheng; Noe, Raymond A. (2010): Knowledge sharing: A review and directions for future research. In: *Human Resource Management Review* 20 (2), S. 115–131. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.10.001.

- Watson, Sharon; Hewett, Kelly (2006): A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations. Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse\*. In: *Journal of Management Studies* 43 (2), S. 141–173. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x.
- Wegner, Nora (2010): Besucherforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven. In: Patrick Glogner-Pilz (Hg.): *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, S. 97–152.
- Weller, Ingo; Matiaske, Wenzel (2009): Persönlichkeit und Personalforschung: Vorstellung einer Kurzsкала zur Messung der „Big Five“ PDF Logo. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 23 (3), S. 258–266.
- Wessler, Alfred (2016): Die VolkswagenStiftung – Partner der Museen. In: Bernhard Graf und Volker Rodekamp (Hg.): *Museen zwischen Qualität und Relevanz. Denkschrift zur Lage der Museen Kurzfassungen*. 1. Aufl.: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz und Holy Verlag, (Berliner Schriftenreihe zur Museumsforschung, Band 30 – Sonderband), S. 51.
- Wilkinson, Helen (2008): Conceptualizing impact. Museums, government and value – irreconcilable differences? In: *Cultural Trends* 17 (4), S. 335–339. DOI: 10.1080/09548960802615489.
- Wilkinson, Helen (2011): *Sharing Knowledge: A Toolkit. A practical guide for museums based on the Monument Fellowships from the Museums Association*. Museums Association.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (Hg.) (2010): *Forschung in Museen. Eine Handreichung*. Hannover.
- Wissenschaftsrat (2013): *Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems*. Hg. v. Wissenschaftsrat. Braunschweig.
- Wissenschaftsrat (Hg.) (2016): *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien | Positionspapier (Drs. 5665-16)*, Oktober 2016. Online verfügbar unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5665-16.pdf>, zuletzt geprüft am 10.11.2023.
- Zander, Udo; Kogut, Bruce (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. In: *Organization Science* 6 (1), S. 76–92.
- Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: *American Sociological Review* 42 (5), S. 726. DOI: 10.2307/2094862.
- Zucker, Lynne G. (1987): Institutional Theories of Organization. In: *Annual Review Sociology* 13, S. 443–464.

# Anhang

## Anhang Studie 1

### Erfassungsbogen

Fragebogen Nr.     
**Erfassungsbogen**



Universität Bremen\*

Deutsches  
Schiffahrts  
museum

Daten der/des Gesprächspartners/in:

Titel: \_\_\_\_\_ Vor- und Zuname: \_\_\_\_\_

Geburtsjahr: \_\_\_\_\_ Geschlecht:  männlich  weiblich

Ausbildung: \_\_\_\_\_

Wie viele Jahre Berufserfahrung bringen Sie generell mit? \_\_\_\_\_

Daten zur Einrichtung und zur Tätigkeit:

1. In welcher Art der Einrichtung sind sie tätig?

a.  in einem Leibniz-Forschungsmuseum

In welchem? \_\_\_\_\_

b.  in einem anderen Museum

Sammlungsschwerpunkt? \_\_\_\_\_

c.  in einer Forschungseinrichtung

Forschungsschwerpunkt? \_\_\_\_\_

d.  in einer anderen Einrichtung: \_\_\_\_\_

2. Seit wann sind Sie in der jetzigen Einrichtung tätig? \_\_\_\_\_

3. Bitte nennen Sie Ihre aktuelle berufliche Position: \_\_\_\_\_

4. Seit wie vielen Jahren sind Sie in dieser Position? \_\_\_\_\_

5. Wie viele Mitarbeiter/innen hat Ihre Einrichtung etwa?

weniger als 50 <input type="checkbox"/>	51 bis 100 <input type="checkbox"/>	101 bis 200 <input type="checkbox"/>	201 bis 300 <input type="checkbox"/>	301 bis 400 <input type="checkbox"/>	mehr als 400 <input type="checkbox"/>
--	--	---	---	---	--

6. Bei Tätigkeit in einem Museum: Wie viele Besucher hatte Ihr Museum im letzten Jahr ca.? \_\_\_\_\_

*Vielen Dank für Ihre Unterstützung!*

## Leitfaden für Museumsexpert:innen

Fragebogen Nr. <input type="text"/>	 <b>Universität Bremen*</b>	
<b>Leitfaden zur Wissenskommunikation in und aus Forschungsmuseen</b>		
<b>[Wissenskommunikation]</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. An welche Aktivitäten bzw. Maßnahmen denken Sie, wenn es um die Kommunikation von Wissen geht?</li> <li>2. Welche digitalen oder persönlichen Kommunikationswege oder -formen empfinden Sie als geeignet, um Wissen <b>nach außen</b> zu kommunizieren?</li> <li>3. Welche Wege nutzt Ihr Museum, um Wissen <b>nach außen</b> zu kommunizieren?</li> <li>4. ]Welche digitalen oder persönlichen Kommunikationswege oder -formen empfinden Sie als geeignet, um Wissen <b>innerhalb des Museums</b> zu kommunizieren?</li> <li>5. Welche Wege nutzt Ihr Museum, um Wissen <b>innerhalb</b> der eigenen Organisation zu kommunizieren? [bspw. zwischen Museumsbereichen oder über verschiedene Hierarchien hinweg?</li> <li>6. Welches Wissen wird über welche Wege kommuniziert? [Warum gibt es hier Unterschiede?]</li> </ol>		
<b>[Wissensarten]</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Mit welche Eigenschaften würden Sie die Ressource Wissen beschreiben?</li> <li>8. Ihrer Schätzung nach: Wie groß ist an Ihrem Haus der Anteil des Wissens, der leicht zugänglich ist, d.h. der bspw. schriftlich festgehalten wird? (Impliztheit)</li> <li>9. Wie viel Wissen bleibt Ihrer Einschätzung nach dementsprechend zumindest teilweise verborgen?</li> <li>10. Wie stark ist Wissen in Ihrem Museum inhaltlich abhängig von einem bestimmten Kontext? Etwa einem Projekt? [Warum? &gt; Beispiele? Etwa einem Projekt?]</li> <li>11. Wie gut lässt sich das an Ihrem entstandene Wissen auf andere Bereiche übertragen? [Spezifität?]</li> <li>12. Wie stark hängt Wissen mit speziellen Prozessen, Arbeitsweisen und anderen Ressourcen in Ihrem Haus zusammen? (Komplexität?)</li> </ol>		
<b>[Steuerung/Kultur]</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Wie sind die Kommunikationsstrukturen in Ihrem Museum organisiert?</li> <li>14. Wie wird Wissen zwischen verschiedenen Museumsbereichen ausgetauscht? [Können Sie mir hierfür Beispiele nennen?]</li> <li>15. Wie wichtig ist die Kommunikation von Wissen im Museum zwischen verschiedenen Abteilungen bzw. Forschungsbereichen und über diese hinaus?</li> </ol>		
<b>[AMO]</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Welche <b>formellen</b> Maßnahmen werden in Ihrem Museum genutzt, um Wissensaustausch zu ermöglichen? [Gibt es bspw. Klausurtagungen, regelmäßige Gremiensitzungen etc.? Beispiele?]</li> <li>17. Welche <b>informellen</b> Gelegenheiten bietet Ihr Museum, um Wissen auszutauschen? [Gibt es bspw. Aufenthaltsräume, durch die der Austausch gefördert wird o.ä. ?]</li> </ol>		
Seite 2 von 5		

Fragebogen Nr. Deutsches  
Schiffahrts  
museum

18. Welche Rahmenbedingungen fördern Ihrer Meinung nach die Kommunikation von Wissen?
19. Welche Umstände wirken sich Ihrer Meinung nach hinderlich auf die Kommunikation von Wissen aus?
20. Welche Fähigkeiten halten Sie für nützlich, damit Mitarbeiter/innen ihr Wissen weitergeben und austauschen können?
21. Welche Rolle spielen diese Fähigkeiten bei der Personalauswahl?
22. Welche Fortbildungsmaßnahmen gibt es, um Mitarbeiter/innen zur Kommunikation von Wissen zu befähigen?
23. Was haben Mitarbeiter/innen davon, wenn sie ihr Wissen aktiv austauschen und an Kollegen/innen weitergeben? (Welcher Nutzen entsteht für die einzelne Person?)

**[Wissenskommunikation]**

24. Wie würden Sie Wissenstransfer und Wissenskommunikation voneinander abgrenzen?
25. Was ist im Unterschied dazu Wissenschaftskommunikation?

**Wertgenerierung**

26. Welche Ziele verfolgt Ihr Museum, durch die Förderung von Wissenskommunikation im eigenen Haus? (Welchen Nutzen erwartet sich das Museum?)
27. Wie wichtig ist Wissen im Vergleich zu anderen Ressourcen, wie etwa materiellen Objekten oder Räumlichkeiten, in Ihrem Museum?
28. Wie überprüfen Sie, ob die von Ihrem Museum verfolgten Ziele im Hinblick auf Wissenskommunikation innerhalb des Museums erfüllt werden? [Beispiele? Welche Indikatoren nutzen Sie?]
29. Und welche Ziele verfolgt das Museum mit Wissenskommunikation aus dem Museum heraus? Wie wird hier der Grad der Zielerreichung überprüft?

**(Management-)Kompetenzen**

30. Welche Anforderungen zeichnen das Berufsbild von wissenschaftlich arbeitenden Personen in Forschungsmuseen aus? Gibt es hier Unterschiede zwischen etablierten Wissenschaftlern, Nachwuchs und bspw. Kuratoren?
31. Ihren Erfahrungen nach: Welche Art von Profil von Leitungspersonen ist vorteilhaft, um eine Forschungsmuseum zielführend managen zu können? (Welche Ausbildung braucht es dafür?)
32. Wie haben sich die Strukturen von Beschäftigungsverhältnissen verändert? Wie kam es dazu? Welche Auswirkungen hat dies? [Mobilität und kurzfristige Beschäftigungen]

Fragebogen Nr. Deutsches  
Schiffahrts  
museum**Leitfaden zur Verwertung digitaler Inhalte***[Moderationshinweis:**„Ich möchte mit Ihnen noch über den zweiten zentralen Themenkomplex des Projektes sprechen: Die Verwertung von digitalen Inhalten“]***Digitale Inhalte**

33. Wenn von digitalen Inhalten die Rede ist, was verstehen Sie darunter?
34. Welchen Stellenwert haben digitale Inhalte Ihrer Einschätzung nach, etwa im Vergleich zur traditionellen Ausstellung?
35. Gibt es für digitale Inhalte in Ihrer Einrichtung eine explizite Strategie?  
[Was umfasst sie? Welche digitalen Inhalte werden explizit benannt?]
36. Welche Kosten entstehen Ihrer Erfahrung nach für die Bereitstellung von digitalen Inhalten? [Welche Ressourcen sind notwendig?]

**Verwertung**

37. Was sind die zukünftigen (und zusätzlichen) Aufgaben von Wissenschaftseinrichtungen/Forschungsmuseen in Hinblick auf die Verwertung digitaler Inhalte? [Welche Herausforderungen sehen sie in Bezug auf Verwertung?]
38. Welche Zielgruppen sind Ihrer Meinung nach für die Nutzung digitaler Inhalte relevant? [Beispiele]
39. Was sind derzeit Projekte, die zentral an Ihrem Haus sind? [Beispiele?]
40. Welche Ziele verfolgen Sie mit der Bereitstellung digitaler Inhalte? [Nicht- monetäre und monetäre Erträge > Wie können solche Projekte finanziert werden?]
41. Wann ist Ihrer Einschätzung nach die Verwertung erfolgreich? [Welche Indikatoren werden hierfür genutzt?]

## Leitfaden für Wissenstransferexpert:innen

Fragebogen Nr.     
 Leitfaden zu Wissenstransfer



Universität Bremen\*

Deutsches  
Schiffahrts  
Museum

### Wissenstransfer und Begriffe

1. Wenn von Wissenskommunikation die Rede ist, welche Aktivitäten fallen Ihrer Erfahrung nach darunter?
2. Gibt es einen Unterschied zu Wissenstransfer? [ Welchen?]
3. Gibt es des Weiteren eine Abgrenzung zu Wissenschaftskommunikation?

### Kommunikation

4. Welche digitalen oder persönlichen Kommunikationswege oder -formen empfinden Sie als geeignet, um Wissen **nach außen** zu kommunizieren?
5. Welche Wege nutzt Ihre Einrichtung, um Wissen **nach außen** zu kommunizieren?
6. Welche digitalen oder persönlichen Kommunikationswege oder -formen empfinden Sie als geeignet, um Wissen **innerhalb der Einrichtung** zu kommunizieren?
7. Welche Wege nutzt Ihre Einrichtung, um Wissen **innerhalb** der eigenen Organisation zu kommunizieren? [bspw. zwischen Arbeitsbereichen oder über verschiedene Hierarchien hinweg?]
8. Sehen Sie Vor- und Nachteile in der digitalen bzw. persönlichen Kommunikation?

### Wissensarten > ggf. etwas umformulieren

9. Mit welche Eigenschaften würden Sie die Ressource Wissen beschreiben?
10. Ihrer Schätzung nach: Wie groß ist an Ihrem Haus der Anteil des Wissens, der leicht zugänglich ist, d.h. der bspw. schriftlich festgehalten wird? (Implizitheit)
11. Wie viel Wissen bleibt Ihrer Einschätzung nach dementsprechend zumindest teilweise verborgen?
12. Wie stark ist Wissen in Ihrem Museum inhaltlich abhängig von einem bestimmten Kontext? Etwa einem Projekt? [Warum? > Beispiele? Etwa einem Projekt?]
13. Wie gut lässt sich das an Ihrem entstandene Wissen auf andere Bereiche übertragen? [Spezifität?]
14. Wie stark hängt Wissen mit speziellen Prozessen, Arbeitsweisen und anderen Ressourcen in Ihrem Haus zusammen? (Komplexität?)
15. Welche **formellen** Maßnahmen (werden in Ihrer Einrichtung genutzt/ gibt es), um Wissensaustausch zu ermöglichen? [Gibt es bspw. Klausurtagungen, regelmäßige Gremiensitzungen etc.? Beispiele?]
16. Welche **informellen** Gelegenheiten (bietet Ihre Einrichtung/ gibt es), um Wissen auszutauschen?  
 [Gibt es bspw. Aufenthaltsräume, durch die der Austausch gefördert wird o.ä. ?]
17. Sehen Sie einen Unterschied zwischen Wissen und Informationen?

Fragebogen Nr. 

Universität Bremen\*

Deutsches  
Schiffahrts  
museum

## AMO

18. Welche Rahmenbedingungen fördern Ihrer Meinung nach die Kommunikation von Wissen?
19. Welche Umstände wirken sich Ihrer Meinung nach hinderlich auf die Kommunikation von Wissen aus?
20. Welche Fähigkeiten halten Sie für nützlich, damit Mitarbeiter/innen ihr Wissen weitergeben und austauschen können?
21. Welche Rolle spielen diese Fähigkeiten bei der Personalauswahl?
22. Welche Fortbildungsmaßnahmen gibt es, um Mitarbeiter/innen zur Kommunikation von Wissen zu befähigen?
23. Was haben Mitarbeiter/innen davon, wenn sie ihr Wissen aktiv austauschen und an Kollegen/innen weitergeben? (Welcher Nutzen entsteht für die einzelne Person?)

## Implementierung

24. Wie ist der Bereich Wissenstransfer bei Ihnen integriert?
25. Wie wurde Wissenstransfer aufbauorganisatorisch in Ihrem Institut etabliert?
26. Welchen Stellen sind damit verbunden?
27. Gibt es interne und externe Dimensionen der Transferarbeit? [Beispiele?]
28. Welche Herausforderungen entstehen Ihrer Erfahrung nach bei der Implementierung von Wissenstransfer?
29. Ihren Erfahrungen nach: Welche Art von Profil ist vorteilhaft, um Wissenstransfer erfolgreich durchführen zu können?
30. Welche Ausbildung braucht es dafür?

## Wertgenerierung

31. Wie wichtig ist Wissen als Ergebnis der Arbeit einer wissensbasierten Einrichtung im Vergleich zu anderen, materiellen Ressourcen, wie etwa Gebäuden, Finanzmitteln etc.?
32. Welche Konsequenzen entstehen aus dieser Einstufung für das Management von von Forschungseinrichtungen? [Was sind hier Herausforderungen?]
33. Wie können (Leibniz-Institute) durch die Kommunikation von Wissen Wert generieren? (Welche Arten von Wert entstehen?)
34. Welche Zielgrößen setzt sich Ihr Institut? (Wie werden diese entwickelt?)
35. Woran macht man Erfolg der Wissenskommunikation fest? Welche Indikatoren gibt es?

Fragebogen Nr. 

## Leibniz-Gemeinschaft

### [Koerziv]

36. Welche Erwartungen werden an den Wissenstransfer (aus Instituten der Leibniz-Gemeinschaft?) [Von wem kommen sie? Wie wirken sie sich beispielsweise aus?]
37. Als wie wichtig werden diese Einflüsse von Ihnen eingestuft?
38. Welche gesellschaftlichen Veränderungen prägen die Kommunikation von Wissen?
39. Welche Arten von politischen Einflüssen wirken auf die Institute der Leibniz-Gemeinschaft? [In welcher Weise zeigen sich die Auswirkungen?]
40. Als wie wichtig werden diese Einflüsse von den Einrichtungen wahrgenommen? [Wie stark ist der Einfluss?]
41. Welche Rolle nimmt der Wissenstransfer in der Evaluierung der Institute ein?
42. **Welchen Herausforderungen muss sich die Leibniz-Gemeinschaft gegenwärtig stellen? [Und zukünftig? In politischer, gesellschaftlicher bzw. technologischer Hinsicht?]**
43. **Wie bereitet sich die Leibniz-Gemeinschaft darauf vor? [Gibt es Prioritäten?]**

### [Mimetisch]

44. Was ist charakteristisch für den Wissenstransfer der Leibniz-Gemeinschaft?
45. [Wie grenzt sie sich von anderen Forschungsgemeinschaften ab? Was macht sie besonders im internationalen Vergleich? ]
46. In welchem Ausmaß nutzen Mitgliedseinrichtungen andere, erfolgreiche Einrichtungen als Vorbild für ihre eigene Forschungstätigkeit?
47. Ist das von Leibniz gewünscht? Nimmt sie sich auch ein Beispiel an ähnlichen Forschungsgemeinschaften, z. B. im Ausland?

### [Normativ]

48. Welche beruflichen Profile prägen den Wissenstransfer der WGL?
49. Welche Werte und Normen dominieren im Kontext des Wissenstransfers?
50. Was ist dementsprechend sozusagen „guter“ Wissenstransfer?
51. **Gibt es Ihrer Ansicht nach (in der WGL) eine Tendenz dazu, privatwirtschaftliche Ideen für das Management öffentlicher Einrichtungen zu nutzen? [New Public Management] Welche Auswirkungen hat dies?**
52. **Wie schätzen Sie die zukünftige Rolle des Wissenstransfers ein, um Forschung auch öffentlich zu legitimieren?**

## Leitfaden für Expert:innen aus Wissenschafts- und Kulturpolitik

Fragebogen Nr.



Universität Bremen\*

Deutsches  
Schiffahrts  
museum

Leitfaden zu institutionellen Einflüssen auf Forschungsmuseen

### Museumslandschaft Deutschland

[Koerziv]

1. Wie prägen die politischen Strukturen der Bundesrepublik die deutsche Museumslandschaft?
2. Welche kulturellen Werte sind bezeichnend für die deutsche Museumslandschaft?
3. Welche Erwartungen werden von der Politik an deutsche Forschungsmuseen gestellt?
4. Welche Erwartungen werden von der Gesellschaft an deutsche Forschungsmuseen gestellt?
5. Welche Akteure sind im Feld der Forschungsmuseen Ihrer Meinung nach besonders einflussreich? Warum?  
[Hat sich in dieser Hinsicht in den vergangenen Jahren etwas verändert?]

### Leibniz-Gemeinschaft

[Koerziv]

6. Welche Arten von politischen Einflüssen wirken auf die Museen in Deutschland, insbesondere die Forschungsmuseen? [In welcher Weise zeigen sich die Auswirkungen?
7. Als wie wichtig werden diese Einflüsse von den Einrichtungen wahrgenommen? [Wie stark ist der Einfluss?]
8. Unter welchen gesellschaftlichen Einflüssen steht die Leibniz-Gemeinschaft? [Welche Erwartungshaltungen werden an sie gestellt? Wie wirken diese Einflüsse sich beispielsweise aus?]
9. Als wie wichtig werden diese Einflüsse von den Einrichtungen eingestuft?
10. **Welchen Herausforderungen muss sich die Leibniz-Gemeinschaft gegenwärtig stellen? [Und zukünftig? In politischer, gesellschaftlicher bzw. technologischer Hinsicht?]**
11. **Wie bereitet sich die Leibniz-Gemeinschaft darauf vor? [Gibt es Prioritäten?]**

[Mimetisch]

12. Was ist charakteristisch für die Forschungstätigkeiten innerhalb der Leibniz-Forschungsmuseen?
13. [Wie grenzt sie sich von anderen Forschungsgemeinschaften ab? Was macht sie besonders im internationalen Vergleich? ]
14. In welchem Ausmaß nutzen Mitgliedseinrichtungen andere, erfolgreiche Einrichtungen als Vorbild für ihre eigene Forschungstätigkeit?
15. Ist das von Leibniz gewünscht? Nimmt sie sich auch ein Beispiel an ähnlichen Forschungsgemeinschaften, z. B. im Ausland?

Fragebogen Nr. Deutsches  
Schiffahrts  
museum

[Normativ]

16. Welche Werte und Normen dominieren bei Mitgliedern der Leibniz-Forschungsmuseen?
17. Woher stammen die grundlegenden Leitlinien für die Arbeit der Leibniz-Gemeinschaft?
18. Haben sich die Werte und Normen Ihren Beobachtungen nach in den letzten Jahren verändert? Inwiefern?
19. Werden die Richtlinien und Evaluationskriterien der Leibniz-Gemeinschaft durch gesellschaftliche/politische Veränderungen beeinflusst? [Inwiefern?]
20. Gibt es Ihrer Ansicht nach in der WGL eine Tendenz dazu, privatwirtschaftliche Ideen für das Management öffentlicher Einrichtungen zu nutzen? [New Public Management] Welche Auswirkungen hat dies?

## Forschungsmuseen

[Koerziv]

21. Welche sind die relevanten Akteure (Anspruchsgruppen), die das Umfeld eines Forschungsmuseums darstellen?
22. Wie beurteilen Sie die Rolle der Forschungsmuseen im Kontext des gesamten Wissenschaftssystems in Deutschland?
23. Wie beurteilen Sie die Rolle der Forschungsmuseen im Kontext der deutschen Kulturlandschaft?
24. Welche Rolle nehmen die Forschungsmuseen innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft ein?
25. Welche Abgrenzung gibt es zu anderen Museen und Forschungsinstituten? Welche Anforderungen resultieren daraus für die Forschungsmuseen?
26. Welche Anforderungen entstehen aus der ambivalenten Rolle eines Forschungsmuseums, das als Forschungsinstitut und als Museum gleichzeitig agieren muss?
27. Welche Chancen ergeben sich hieraus?
28. Welchen Herausforderungen müssen sich die Leibniz-Forschungsmuseen gegenwärtig stellen? [Und in Zukunft?]

[Mimetisch]

29. Gibt es innerhalb der Forschungsmuseen so etwas wie einen „Marktführer“? [Welchen und warum?]
30. Gibt es eine Strategie oder Maßnahmen, die für alle Forschungsmuseen vorteilhaft wäre?
31. Welche Zielgrößen setzen sich Museen? (Wie werden diese entwickelt?)
32. Woran macht man Erfolg in Forschungsmuseen fest? Welche Indikatoren gibt es?

Fragebogen Nr.   
[Normativ]

33. Welche Anforderungen zeichnen das Berufsbild von wissenschaftlich arbeitenden Personen in Forschungsmuseen aus? Gibt es hier Unterschiede zwischen etablierten Wissenschaftlern, Nachwuchs und bspw. Kuratoren?
34. Gibt es Diskrepanzen zwischen den Anforderungen und dem Selbstverständnis des wissenschaftlichen Personals? [Wie sehen diese aus?]
  
35. Welche Anforderungen bestehen an die Leitungspersonen von Forschungsmuseen?
36. Ihren Erfahrungen nach: Welche Art von Profil von Leitungspersonen ist vorteilhaft, um eine Forschungsmuseum zielführend managen zu können?
37. Welche Ausbildung braucht es dafür?
  
38. Wie haben sich die Strukturen von Beschäftigungsverhältnissen verändert? Wie kam es dazu? Welche Auswirkungen hat dies? [Mobilität und kurzfristige Beschäftigungen]
39. Welche Akteure prägen die Berufsbilder in Forschungsmuseen? [Beratungsagenturen/Ausbildungsorte/ Hochschulen?]
40. Welche Ideen und Konzepte aus anderen Bereichen prägen das Berufsverständnis von Angestellten der Forschungsmuseen in den letzten Jahren? [New Public Management]

#### Wissenskommunikation

41. Wie wichtig ist Wissen als Ergebnis der Arbeit einer Einrichtung im Vergleich zu anderen, materiellen Ressourcen, wie etwa Gebäuden, Finanzmitteln etc.?
42. Welche Konsequenzen entstehen aus dieser Einstufung für das Management von Forschungsmuseen? [Was sind hier Herausforderungen?]
  
43. Wie können Forschungsmuseen durch die Kommunikation von Wissen Wert generieren? (Welche Arten von Wert entstehen? Welche Zielgrößen sind Ihrer Meinung nach geeignet?)

## Anhang Studie 2

### *Beispielhaftes E-Mail Anschreiben*

Sehr geehrte,r Frau/ Herr XY,

ich habe Ihren Kontakt von Frau Dr. Warnke erhalten und darf viele Grüße ausrichten.

Ich melde mich bei Ihnen mit folgendem Anliegen: Im Rahmen meiner Dissertation möchte in mehreren Museen unter möglichst allen Mitarbeitenden eine Onlinebefragung durchführen – unter anderem gerne auch am [Museum XY]. Wäre es möglich, dass Sie diese über einen internen Verteiler streuen? Das würde mir sehr helfen. Sie finden weiter unten einen Text mit dem Link und weiteren Informationen zur Befragung, den Sie gerne für die Weiterleitung nutzen können.

Herzlichen Dank und viele Grüße aus dem Landesmuseum Natur und Mensch Oldenburg

Hendrikje Brüning

>>> Onlinebefragung - Bitte entschuldigen Sie, sollte diese Mail Sie auf unterschiedlichen Wegen mehrfach erreicht haben <<<

Sehr geehrte Studieninteressierte,

im Rahmen meiner Dissertation führe ich eine anonyme Onlinebefragung zum Thema „Kommunikation und Austausch von Wissen im Museum“ durch. Diese dauert ca. 20 min.

Mit dieser Befragung möchte ich erfassen, wie Wissen aktuell im Arbeitskontext des Museums ausgetauscht, d.h. weitergegeben und von anderen genutzt wird. Daraus sollen mögliche Verbesserungspotenziale für museumsinterne Kommunikationsabläufe zur Nutzung von Wissen ermittelt werden.

Die Befragung richtet sich an alle Mitarbeitende eines Museums und wird selbstverständlich anonym und nach wissenschaftlichen Standards durchgeführt. Alle erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt und nach Abschluss des Projekts gelöscht.

Es besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse der Auswertung am Projektende zu erhalten.

Für die Teilnahme nutzen Sie bitte folgenden Link:

[https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\\_Universit\\_\\_t\\_Bremen/2cc1/](https://ww2.unipark.de/uc/hbrning_Universit__t_Bremen/2cc1/)

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Unterstützung meiner Forschungsarbeit.

Die Befragung wird im Rahmen meiner Dissertation zur "Steuerung von Wissenskommunikation in forschungsorientierten Museen" durchgeführt, die ich als externe Doktorandin an der Universität Bremen in Kooperation mit dem Deutschen Schifffahrtsmuseum – Leibniz-Institut für Maritime Geschichte und Dr. Carolin Decker-Lange (The Open University, Großbritannien) fertigestelle.

Mit freundlichen Grüßen

Hendrikje Brüning

**Pretestversion des Fragebogens**

Pretest <<Kommunikation und Nutzung von Wissen im Arbeitsumfeld Museum>> | Hendrikje Brüning NR. \_\_\_\_\_

**Einleitung**

Sehr geehrte\*r Teilnehmer\*in,

im Rahmen meiner Dissertation zur Steuerung von Wissenskommunikation in forschungsorientierten Museen an der Universität Bremen und dem Deutschen Schiffahrtsmuseum – Leibniz-Institut für Maritime Geschichte führe ich eine Befragung zum Thema „Kommunikation und Nutzung von Wissen im Arbeitsfeld Museum“ durch.

Ich freue mich sehr, wenn Sie sich Zeit nehmen, die folgenden Fragen zu beantworten und damit mein Dissertationsprojekt unterstützen. Mit dieser Befragung möchte ich erfassen, wie Sie Wissen aktuell in Ihrem Arbeitskontext nutzen, weitergeben, austauschen und aufnehmen. Es geht dabei um Ihre persönliche Wahrnehmung des Austauschs von Wissen im Museum, d.h. zwischen Ihnen und Ihren Kollegen\*innen (auch auf unterschiedlichen Hierarchieebenen). Bitte beziehen Sie deshalb alle Aussagen auf Ihre persönliche Arbeitssituation und Perspektive.

Die Beantwortung der Fragen wird ca. 20 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Bitte beantworten Sie alle Fragen möglichst spontan und vollständig. Die Datenerhebung erfolgt selbstverständlich anonym und streng vertraulich. Die Daten werden anonymisiert und systematisch ausgewertet und nur in aggregierter Form im Rahmen der Dissertation veröffentlicht.

Wenn Sie über die Ergebnisse informiert werden möchten, hinterlassen Sie bitte am Ende des Fragebogens Ihre E-Mail-Adresse. Ich sende Ihnen eine Zusammenfassung der Ergebnisse Januar 2020 zu.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme und Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Hendrikje Brüning

[bruening@dsm.museum](mailto:bruening@dsm.museum)















Pretest «Kommunikation und Nutzung von Wissen im Arbeitsumfeld Museum» | Hendrikje Brüning NR. \_\_\_\_\_

Fortsetzung: Bitte geben Sie an, wie zutreffend die jeweilige Eigenschaft Sie beschreibt	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll zu
mitteilsam	<input type="checkbox"/>						
nachlässig	<input type="checkbox"/>						
nörglerisch	<input type="checkbox"/>						
ordentlich	<input type="checkbox"/>						
phantasievoll	<input type="checkbox"/>						
scharfsinnig	<input type="checkbox"/>						
scheu	<input type="checkbox"/>						
schlampig	<input type="checkbox"/>						
schüchtern	<input type="checkbox"/>						
sorgfältig	<input type="checkbox"/>						
still	<input type="checkbox"/>						
sympathisch	<input type="checkbox"/>						
systematisch	<input type="checkbox"/>						
umgänglich	<input type="checkbox"/>						
unausgeglichen	<input type="checkbox"/>						
ungehemmt	<input type="checkbox"/>						
unverschämt	<input type="checkbox"/>						
verständnisvoll	<input type="checkbox"/>						
warmherzig	<input type="checkbox"/>						
zurückgezogen	<input type="checkbox"/>						
zuverlässig	<input type="checkbox"/>						

**Teil F: Weitere Angaben**

Die folgenden Angaben helfen mir dabei, die Ergebnisse besser gruppieren zu können.

Bitte geben Sie an, in welcher Art von Museum Sie arbeiten.

Leibniz-Forschungsmuseum Sektion A

Leibniz –Forschungsmuseum Sektion C

Kulturhistorisches Museum außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft

Naturkundliches Museum außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft

Kunst- bzw. kunsthistorisches Museum außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft

Anderes: \_\_\_\_\_

Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits in diesem Museum? \_\_\_\_\_ Jahre

Pretest «Kommunikation und Nutzung von Wissen im Arbeitsumfeld Museum» | Hendrikje Brüning NR. \_\_\_\_\_

Bitte geben Sie Ihre aktuelle Position im Museum an. Falls Sie in mehreren Funktionsbereichen tätig sind, geben Sie bitte denjenigen an, in den die meisten Ihrer Tätigkeiten fallen. (Nur eine Antwort möglich)

- wissenschaftlicher Bereich
- administrativer Bereich
- kommunikativer/vermittelnder Bereich
- technischer Bereich
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

Wie lange sind Sie bereits in Ihrer aktuellen Position tätig?

- weniger als 1 Jahr    1 bis 3 Jahre    3 bis 5 Jahre    mehr als 5 Jahre

Welcher Leitungsebene wird Ihre derzeitige Position zugeordnet?

- gehobene Leitungsposition: Ihnen sind mindestens einer oder mehrere Arbeitsbereiche vollständig unterstellt, sodass Sie Personal verantwortlich anleiten (Hilfskräfte und Praktikant\*innen ausgenommen), und sie haben Budgetverantwortung.
- mittlere Leitungsposition: Ihnen ist innerhalb eines Arbeitsbereiches Personal unterstellt, das sie etwa in Form einer Teamleitung verantwortlich anleiten (Hilfskräfte und Praktikant\*innen ausgenommen) und Sie ggf. auch Budgetverantwortung.
- angestellt: Ihnen ist kein weiteres Personal unterstellt. Sie haben keine Budgetverantwortung,

Wie viele Positionen haben Sie in diesem Museum besetzt, seitdem Sie hier tätig sind?

- 1    2    3    4    5    mehr als 5

Wie alt sind Sie? \_\_\_\_\_ Jahre

Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?    m    w    d

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

- Fachausbildung
- Studienabschluss. Welcher? \_\_\_\_\_
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Vielen Dank!**

Pretest <<Kommunikation und Nutzung von Wissen im Arbeitsumfeld Museum>> | Hendrikje Brüning NR. \_\_\_\_\_

**Abschluss**

Ich danke Ihnen sehr für Ihre Teilnahme und die Unterstützung meines Dissertationsprojektes.

Als Dank für Ihre Zeit und Unterstützung meiner Forschung lasse ich Ihnen gern die Ergebnisse dieser Studie zukommen. Bitte hinterlassen Sie dafür hier ihre E-Mail-Adresse:

\_\_\_\_\_

Die Zusendung erfolgt voraussichtlich im Januar 2020.

Für Rückfragen erreichen Sie mich unter [bruening@dsm.museum](mailto:bruening@dsm.museum)

Mit herzlichen Grüßen

Hendrikje Brüning

## Onlinefragebogen

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac&syid=603706&sid=603707&act=start&preview\_mode=1

 Deutsches Schifffahrtsmuseum

 Universität Bremen

Sehr geehrte Studieninteressierte,

im Rahmen meiner Dissertation zur "Steuerung von Wissenskommunikation in forschungsorientierten Museen" am Deutschen Schifffahrtsmuseum – Leibniz-Institut für Maritime Geschichte in Kooperation mit der Universität Bremen und Dr. Carolin Decker-Lange (Open University, UK) führe ich eine Studie zum Thema „Kommunikation und Austausch von Wissen im Arbeitsfeld Museum“ durch.

Mit dieser Befragung möchte ich erfassen, wie Sie Wissen aktuell in Ihrem Arbeitskontext austauschen - das heißt an Kollegen\*innen weitergeben oder deren Wissen selbst nutzen. Daraus sollen mögliche Verbesserungspotentiale für museumsinterne Kommunikationsabläufe zur Nutzung von Wissen ermittelt werden.

„Wissen“ wird hier als Oberbegriff verwendet und meint dabei arbeitsbezogenes Wissen in Form von Informationen, Ihrer Fachkenntnisse, Expertise, Kompetenzen sowie Wissen zu Abläufen und Vorgehensweisen, wobei dies abhängig von Ihren individuellen Tätigkeiten ist.

Bitte beziehen Sie deshalb alle Aussagen auf Ihre persönliche Arbeitssituation und Perspektive und antworten Sie entsprechend Ihrer grundlegenden Haltung, auch, wenn es in einzelnen Fällen möglicherweise sein könnte, dass Sie sich anders verhalten würden.

Die Beantwortung der Fragen wird ca. 20 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Bitte beantworten Sie alle Fragen möglichst spontan und vollständig. Die Datenerhebung erfolgt selbstverständlich anonym und streng vertraulich.

Wenn Sie über die Ergebnisse informiert werden möchten, hinterlassen Sie bitte am Ende des Fragebogens Ihre E-Mail-Adresse.

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme und Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Hendrikje Brüning                      Dr. Carolin Decker-Lange  
(Projektleitung)                      (Betreuung des Projekts)

### Warum erheben und verarbeiten wir Ihre Daten?

Der Schutz Ihrer persönlichen Daten ist mir ein besonderes Anliegen. Diese Befragung wird im Rahmen im Zuge der Abfassung einer wissenschaftlichen Dissertation an der Universität Bremen erstellt. Die Daten können dem/der Betreuer\*in bzw. Begutachter\*in der wissenschaftlichen Arbeit für Zwecke der Leistungsbeurteilung eingesehen werden.

Die Ergebnisse der Befragung werden ausschließlich in vollständig anonymisierter Form ausgewertet und dargestellt, so dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Sollten Sie Kontaktdaten hinterlassen haben, werden diese Kontaktdaten mit Beendigung der Studie gelöscht.

### Wie können Sie uns kontaktieren?

Hendrikje Brüning  
bruening@dsm.museum

Wenn Sie mehr Information über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten wünschen, bitte auf [folgenden Link](#) klicken.

Ich stimme zu, dass meine personenbezogenen Daten gemäss den hier aufgeführten Angaben verarbeitet werden.

[Ich möchte nicht teilnehmen](#)

WEITER ZUR UMFRAGE

mfrage - Mozilla Firefox

[https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\\_Universit\\_t\\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac](https://ww2.unipark.de/uc/hbrning_Universit_t_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac)

## Teil A: Austausch von Wissen ?

Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen im Hinblick auf Wissen von Kolleginnen und Kollegen.

Kolleginnen und Kollegen können Personen aus anderen Abteilungen, Arbeitsbereichen oder ggf. Hierarchien sein. Es geht hierbei um Ihre grundlegende Haltung und nicht um einzelne Situationen, die ggf. Ausnahmen sind.

Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“ in der Mitte.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich gebe regelmäßig Wissen an Kollegen*innen weiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich neue Informationen habe, mache ich diese auch meinen Kollegen*innen zugänglich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich berichte meinen Kollegen*innen regelmäßig von Informationen, die ich für sinnvoll halte – selbst, wenn sie mich nicht danach fragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich nutze regelmäßig Wissen, das ich von Kollegen*innen erhalten habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erzähle meinen Kollegen*innen regelmäßig, woran ich gerade arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Umfra - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Teil A: Austausch von Wissen ?

„Wissen“ wird hier als Oberbegriff verwendet und meint dabei arbeitsbezogenes Wissen in Form von Informationen, Ihrer Fachkenntnisse, Expertise, Kompetenzen sowie Wissen zu Abläufen und Vorgehensweisen, wobei dies abhängig von Ihren individuellen Tätigkeiten ist. Bitte beziehen Sie deshalb alle Aussagen auf Ihre persönliche Arbeitssituation und Perspektive und antworten Sie entsprechend Ihrer grundlegenden Haltung, auch, wenn es in einzelnen Fällen möglicherweise sein könnte, dass Sie sich anders verhalten würden.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich gebe regelmäßig Wissen an Kollegen*innen weiter.	<input type="radio"/>				
Wenn ich neue Informationen habe, mache ich diese auch meinen Kollegen*innen zugänglich.	<input type="radio"/>				
Ich berichte meinen Kollegen*innen regelmäßig von Informationen, die ich für sinnvoll halte – selbst, wenn sie mich nicht danach fragen.	<input type="radio"/>				
Ich nutze regelmäßig Wissen, das ich von Kollegen*innen erhalten habe.	<input type="radio"/>				
Ich erzähle meinen Kollegen*innen regelmäßig, woran ich gerade arbeite.	<input type="radio"/>				

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich möchte darüber informiert sein, was meine Kollegen*innen wissen.	<input type="radio"/>				
Ich frage meine Kollegen*innen nach ihren Kompetenzen, wenn ich etwas Neues lernen muss.	<input type="radio"/>				
Wenn ich bestimmte Informationen brauche, frage ich meine Kollegen*innen danach.	<input type="radio"/>				
Ich frage Kollegen*innen regelmäßig nach Informationen, die mich in meiner Arbeit voranbringen können.	<input type="radio"/>				
Ich beteilige mich aktiv an Arbeitsgruppen und helfe so mit meinem Wissen anderen, Lösungen für ihre Probleme zu finden.	<input type="radio"/>				



5%

WEITER

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Fortsetzung Teil A: Austausch von Wissen ?

Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen im Hinblick auf Wissen von Kolleginnen und Kollegen.  
 Kolleginnen und Kollegen können Personen aus anderen Abteilungen, Arbeitsbereichen oder ggf. Hierarchien sein. Es geht hierbei um Ihre grundlegende Haltung und nicht um einzelne Situationen, die ggf. Ausnahmen sind.  
 Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“ in der Mitte.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich versuche, die Leistungen meiner Arbeitsgruppe(n) zu verbessern, indem ich mein Wissen teile.	<input type="radio"/>				
Ich teile regelmäßig offizielle Dokumente (wie bspw. Arbeitsberichte) mit Kollegen*innen.	<input type="radio"/>				
Ich teile regelmäßig meine Dokumentationen (wie etwa zu Methoden und von mir erarbeiteten Modellen) mit Kollegen*innen.	<input type="radio"/>				
Ich teile mein Wissen mit meinen Kollegen*innen darüber, wer eine geeignete*r Ansprechpartner*in für ein Thema wäre.	<input type="radio"/>				
Ich versuche mein Fachwissen, das ich in Aus- und Fortbildungen erlangt habe, mit Kollegen*innen zu teilen.	<input type="radio"/>				

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich teile regelmäßig meine Erfahrungen (Know-how) aus meiner Arbeit mit Kollegen*innen.	<input type="radio"/>				
Ich nutze die vorhandenen Informationskanäle in unserem Museum, um auf dem neuesten Stand zu bleiben.	<input type="radio"/>				
Ich bin mit meiner eigenen Arbeit zu beschäftigt, um anderen dabei zu helfen, Lösungen für ihre Probleme zu finden.	<input type="radio"/>				
Ich habe nicht genug Zeit, um in den Informationsangeboten unseres Museums regelmäßig Informationen zu sichten, die andere Kollegen*innen dort vielleicht eingestellt haben.	<input type="radio"/>				
In Meetings lenke ich die Aufmerksamkeit der Anwesenden regelmäßig auf mein Fachwissen.	<input type="radio"/>				

ZURÜCK  10% WEITER

Hinweis: Eine oder mehrere Fragen sind für den weiteren Verlauf des Fragebogens wichtig.

Bitte füllen Sie daher folgende Fragen aus:

Fortsetzung Teil A: Austausch von Wissen

BEANTWORTEN

- Hinweis: Die Frage 'Fortsetzung Teil A: Austausch von Wissen' ist für den weiteren Verlauf des Fragebogens wichtig. Ich möchte diese Frage unausgefüllt lassen.

BEANTWORTEN

## Fortsetzung Teil A: Austausch von Wissen



Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen im Hinblick auf Wissen von Kolleginnen und Kollegen.

Kolleginnen und Kollegen können Personen aus anderen Abteilungen, Arbeitsbereichen oder ggf. Hierarchien sein. Es geht hierbei um Ihre grundlegende Haltung und nicht um einzelne Situationen, die ggf. Ausnahmen sind.

Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“ in der Mitte.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich versuche, die Leistungen meiner Arbeitsgruppe(n) zu verbessern, indem ich mein Wissen teile.	<input type="radio"/>				
Ich teile regelmäßig offizielle Dokumente (wie bspw. Arbeitsberichte) mit Kollegen*innen.	<input type="radio"/>				
Ich teile regelmäßig meine Dokumentationen (wie etwa zu Methoden und von mir erarbeiteten Modellen) mit Kollegen*innen.	<input type="radio"/>				
Ich teile mein Wissen mit meinen Kollegen*innen darüber, wer eine geeignete*r Ansprechpartner*in für ein Thema wäre.	<input type="radio"/>				

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Fortsetzung Teil A: Austausch von Wissen ?

Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen im Hinblick auf Wissen von Kolleginnen und Kollegen. Kolleginnen und Kollegen können Personen aus anderen Abteilungen, Arbeitsbereichen oder ggf. Hierarchien sein. Es geht hierbei um Ihre grundlegende Haltung und nicht um einzelne Situationen, die ggf. Ausnahmen sind. Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“ in der Mitte.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich möchte andere von der Bedeutung meines Fachwissens überzeugen.	<input type="radio"/>				
Ich beginne nur selten ein Gespräch, das sich um mein Fachgebiet dreht.	<input type="radio"/>				
Wissen zu teilen wird in meinem Museum sehr geschätzt.	<input type="radio"/>				
Die Anerkennung meines Fachwissens motiviert mich.	<input type="radio"/>				
Es macht mich zufrieden, wenn ich mein Wissen an andere Kollegen*innen weitergeben kann.	<input type="radio"/>				
Es macht mich zufrieden, wenn ich meiner Arbeitsgruppe mit meinem Wissen helfen kann.	<input type="radio"/>				

ZURÜCK  15% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox  
https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Teil B: Förderung der Wissenskommunikation ?

In diesem Teil geht es spezifischer um die zwei hauptsächlichen Verhaltensweisen der Wissenskommunikation: Die Nutzung von Wissen, das Sie von anderen erhalten haben und die Weitergabe von Ihrem Wissen an andere.

Ich möchte ich Sie bitten, im linken Teil zu beantworten, inwiefern die jeweilige Aussage aktuell für Ihr Museum passend ist. Sollte etwas auf ihr Museum nicht zutreffen, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Gar nicht“.

Im rechten Teil geben Sie bitte an, inwiefern Sie die Inhalte der Aussage befürworten – unabhängig davon, ob die Maßnahmen in Ihrem Museum aktuell genutzt werden oder nicht.

Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“.

	Geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie aktuell für Wissenskommunikation in Ihrem Museum wertgeschätzt werden:	Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für Wissenskommunikation befürworten:
Nutzung von Wissen	<input type="text" value="Bitte wählen"/>	<input type="text" value="Bitte wählen"/>
Weitergabe von Wissen	<input type="text" value="Bitte wählen"/>	<input type="text" value="Bitte wählen"/>

ZURÜCK  20% WEITER

Umfrage - Mozilla Firefox  
https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Fortsetzung Teil B: Förderung von Wissenskommunikation ?

In den folgenden Aussagen geht es nun darum, mit welchen Maßnahmen Sie bereits für die Nutzung von Wissen Wertschätzung erfahren bzw. inwiefern Sie dafür Wertschätzung erfahren möchten. Die Nutzung von Wissen meint, dass Sie Wissen, das Sie von Kollegen\*innen erhalten haben, aktiv in Ihre Arbeit einbinden und dafür nutzen. Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“.

	Geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie aktuell für die Nutzung von Wissen in Ihrem Museum mit den folgenden Maßnahmen wertgeschätzt werden:	Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die Nutzung von Wissen durch die folgenden Maßnahmen befürworten:
individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>
Anerkennung Ihres Beitrags durch Lob von Vorgesetzten	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>
Boni (zusätzliche Zahlungen)	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>
Beförderungen	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>
Von den Kollegen*innen als Experte*in respektiert werden	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>

ZURÜCK  25% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox  
https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Fortsetzung Teil B: Förderung der Wissenskommunikation ?

In den folgenden Aussagen geht es darum, mit welchen Maßnahmen Sie bereits für die Weitergabe von Wissen Wertschätzung erfahren bzw. inwiefern Sie dafür Wertschätzung erfahren möchten. Die Weitergabe von Wissen meint, dass Sie Wissen mit Kollegen\*innen teilen, sodass diese Ihr Wissen in die eigene Arbeit einbinden und dafür nutzen können. Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“.

Geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie aktuell für die Weitergabe von Wissen in Ihrem Museum mit den folgenden Maßnahmen wertgeschätzt werden:

Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die Wertschätzung für die Weitergabe von Wissen durch die folgenden Maßnahmen befürworten:

individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>
Anerkennung Ihres Beitrags durch Lob von Vorgesetzten	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>
Boni (zusätzliche Zahlungen)	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>
Beförderungen	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>
Von den Kollegen*innen als Experte*in respektiert werden	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>	Bitte wählen <input type="button" value="v"/>

ZURÜCK  30% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox  
https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Fortsetzung Teil B: Förderung der Wissenskommunikation ?

In den folgenden Aussagen geht es um Maßnahmen, die Ihr Museum zur Förderung von Wissenskommunikation nutzt bzw. nutzen kann.  
Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“.

Geben Sie an, in welchem Ausmaß Ihr Museum aktuell die folgenden Maßnahmen nutzt, um den Austausch von Wissen zu fördern.      Geben Sie nun an, in welchem Ausmaß Sie die genannten Maßnahmen befürworten.

Das Museum bietet für seine Angestellten verschiedene Karriereoptionen, die durch unterschiedliche Arbeitsbereiche des Museums führen können.

Bitte wählen

Das Museum bietet Fortbildungen an, die sich auf Team-Building und die Fähigkeit im Team zu arbeiten konzentrieren.

Bitte wählen

Das Museum richtet Veranstaltungen aus, bei denen die Angestellten sich kennenlernen können.

Bitte wählen

Im Museum werden Leistungsbeurteilungen hauptsächlich als Ziele für die persönliche Entwicklung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters eingesetzt.

Bitte wählen

Das Museum bietet für die persönliche Entwicklung von Mitarbeiter\*innen ein Betreuungsprogramm (Mentoring) an.

Bitte wählen

ZURÜCK  35% WEITER

Umfrage - Mozilla Firefox  
 https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Fortsetzung Teil B: Förderung der Wissenskommunikation ?

Bitte nehmen Sie Stellung dazu inwiefern folgenden Aussagen Ihr Museum bzw. Ihre persönliche Arbeitssituation beschreiben. Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“ in der Mitte.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Wissen auszutauschen hilft mir in meinem Museum dabei, eine Beförderung oder eine bessere Bezahlung zu erlangen.	<input type="radio"/>				
Wissen in meinem Museum auszutauschen hilft mir dabei, international besser sichtbar zu sein.	<input type="radio"/>				
Wissen auszutauschen hilft mir in meinem Museum dabei, in interessante Projekte eingebunden zu werden.	<input type="radio"/>				
Wenn ich neue, interessante Informationen habe, weiß ich nicht, wie ich sie den Kollegen*innen in meinem Museum zugänglich machen soll.	<input type="radio"/>				
Die Austauschmöglichkeiten, die ich habe (Intranet, Sozial- oder Kaffeeräume, Arbeitsräume etc.), erlauben es mir, Wissen mit den Kollegen*innen in meinem Museum auszutauschen.	<input type="radio"/>				

ZURÜCK  40% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Fortsetzung Teil B: Förderung der Wissenskommunikation ?

Bitte nehmen Sie Stellung dazu inwiefern folgenden Aussagen Ihr Museum bzw. Ihre persönliche Arbeitssituation beschreiben. Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“ in der Mitte.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich kann an Austauschgruppen (bspw. Foren, Diskussions- oder Arbeitsgruppen) in meinem Museum teilnehmen, die an für mich relevanten Themen arbeiten.	<input type="radio"/>				
Ich nutze interne Veranstaltungen (Meetings, Workshops etc.), um Wissen an Kollegen*innen im Museum weiterzugeben.	<input type="radio"/>				
Ich nutze interne Veranstaltungen (Meetings, Workshops etc.), um nach für mich relevantem Wissen zu suchen.	<input type="radio"/>				
Ich nutze übergreifende Projektgruppen, um Wissen an Kollegen*innen im Museum weiterzugeben.	<input type="radio"/>				
Ich nutze übergreifende Projektgruppen, um nach für mich relevantem Wissen zu suchen.	<input type="radio"/>				

ZURÜCK  45% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Fortsetzung Teil B: Förderung der Wissenskommunikation ?

Geben Sie an, in welchem Ausmaß das Museum die folgenden Strategien einsetzt, um den Austausch von Wissen zu unterstützen.

	Gar nicht	In geringem Maße	Weder noch	In hohem Maße	In sehr hohem Maße
Informationstechnologiebasierte Strategie (Nutzung von Intranet, Datenbanken, etc.)	<input type="radio"/>				
Personenbasierte Strategie (Angestellte zu vernetzen, Workshops arrangieren, etc.)	<input type="radio"/>				

ZURÜCK  50% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Teil C Wissenskommunikation ?

Für die Einschätzung zu den folgenden Aussagen, erinnern Sie sich bitte an eine möglichst erst kürzlich stattgefundenen Situation, in der Sie von einem\*r Kollegen\*in um Wissen gebeten wurden und Sie jedoch abgelehnt haben, Ihr Wissen mit ihm/ihr zu teilen oder zumindest nicht alle Informationen weitergegeben haben, die er/sie benötigt hätte.

Beispielsweise haben Sie jemandem einen Arbeitsablauf nicht genau erklärt, nur einen Teil der notwendigen Informationen bereitgestellt oder nicht dabei geholfen, dass er/sie etwas erlernt oder erfährt. Sollten Sie unsicher sein, wie Sie antworten sollen oder eine Frage nicht beantworten können, nutzen Sie bitte die Antwortoption „Weder noch“ in der Mitte.

In dieser konkreten Situation habe ich...

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
...zugestimmt, ihm/ihr zu helfen, hatte es aber nie wirklich vor.	<input type="radio"/>				
... zugestimmt, ihm/ihr zu helfen, aber habe ihm bzw. ihr abweichende Informationen von dem gegeben, was gefragt war.	<input type="radio"/>				
... ich gesagt, dass ich ihm/ihr später helfen würde, aber ich habe so viel Zeit geschunden wie möglich.	<input type="radio"/>				
... habe ich ein bisschen geholfen, aber nicht in dem Ausmaß wie er/sie es angefragt hatte.	<input type="radio"/>				
...vorgegeben, die Informationen nicht zu haben.	<input type="radio"/>				
...vorgegeben nicht zu wissen, wovon er/sie spricht.	<input type="radio"/>				

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu
... gesagt, dass ich in diesem Thema nicht kompetent bin	<input type="radio"/>				
...erklärt, dass ich ihm/ihr gerne helfen würde, aber das eigentlich nicht tun soll.	<input type="radio"/>				
... erklärt, dass die Informationen vertraulich und nur für Personen in einem bestimmten Projekt zugänglich sind.	<input type="radio"/>				
...ihm/ihr gesagt, dass mein*e Vorgesetzte*r nicht will, dass ich das Wissen preisgebe.	<input type="radio"/>				
... gesagt, dass ich seine/ihre Fragen nicht beantworten werde.	<input type="radio"/>				

ZURÜCK  55% WEITER

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

### Teil D Selbstbeschreibung

Im folgenden Teil ist eine Reihe von menschlichen Eigenschaften aufgeführt. Bitte verwenden Sie diese Aufzählung, um sich selbst im Kontext Ihrer Arbeit so genau wie möglich zu beschreiben. Beschreiben Sie sich bitte so, wie Sie sich heute sehen, und nicht, wie Sie in Zukunft gerne sein möchten. Wenn es Ihnen schwerfällt, eine Einschätzung zu treffen, vergleichen Sie sich einfach mit anderen Personen gleichen Geschlechts und Alters, die Sie kennen, und geben Sie dann an, wie Sie sich im Vergleich einschätzen. Nach jeder Eigenschaft ist ein Feld für Ihre Einschätzung. Tragen Sie eine (1) auf in das Feld ein, wenn die Eigenschaft zur Beschreibung Ihrer Persönlichkeit sehr unzutreffend ist, tragen Sie eine (7) ein, wenn die Eigenschaft sehr zutreffend ist. Zwischen (1) und (7) finden Sie entsprechende Abstufungen. Die folgende Bewertungsskala verdeutlicht das System:

Sehr unzutreffend	Neutral/weder noch			Sehr zutreffend		
1	2	3	4	5	6	7
abweisend				<input type="text"/>		
aufbrausend				<input type="text"/>		
ausgeglichen				<input type="text"/>		
belesen				<input type="text"/>		
chaotisch				<input type="text"/>		
eifersüchtig				<input type="text"/>		
einfallslos				<input type="text"/>		
empfindlich				<input type="text"/>		
entspannt				<input type="text"/>		
extrovertiert				<input type="text"/>		
freundlich				<input type="text"/>		
gebildet				<input type="text"/>		
geistig anspruchsvoll				<input type="text"/>		

ZURÜCK  60% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

### Fortsetzung: Teil D Selbstbeschreibung

Im folgenden Teil ist eine Reihe von menschlichen Eigenschaften aufgeführt. Bitte verwenden Sie diese Aufzählung, um sich selbst im Kontext Ihrer Arbeit so genau wie möglich zu beschreiben. Beschreiben Sie sich bitte so, wie Sie sich heute sehen, und nicht, wie Sie in Zukunft gerne sein möchten. Wenn es Ihnen schwerfällt, eine Einschätzung zu treffen, vergleichen Sie sich einfach mit anderen Personen gleichen Geschlechts und Alters, die Sie kennen, und geben Sie dann an, wie Sie sich im Vergleich einschätzen. Nach jeder Eigenschaft ist ein Feld für Ihre Einschätzung. Tragen Sie eine (1) auf in das Feld ein, wenn die Eigenschaft zur Beschreibung Ihrer Persönlichkeit sehr unzutreffend ist, tragen Sie eine (7) ein, wenn die Eigenschaft sehr zutreffend ist. Zwischen (1) und (7) finden Sie entsprechende Abstufungen. Die folgende Bewertungsskala verdeutlicht das System:

Sehr unzutreffend	Neutral/weder noch			Sehr zutreffend		
1	2	3	4	5	6	7
gewissenhaft				<input type="text"/>		
hilfsbereit				<input type="text"/>		
in sich gekehrt				<input type="text"/>		
innovativ				<input type="text"/>		
kreativ				<input type="text"/>		
launisch				<input type="text"/>		
mitteilsam				<input type="text"/>		
nachlässig				<input type="text"/>		
nörglerisch				<input type="text"/>		
ordentlich				<input type="text"/>		
phantasievoll				<input type="text"/>		
scharfsinnig				<input type="text"/>		
scheu				<input type="text"/>		

ZURÜCK  65% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

### Fortsetzung: Teil D Selbstbeschreibung

Im folgenden Teil ist eine Reihe von menschlichen Eigenschaften aufgeführt. Bitte verwenden Sie diese Aufzählung, um sich selbst im Kontext Ihrer Arbeit so genau wie möglich zu beschreiben. Beschreiben Sie sich bitte so, wie Sie sich heute sehen, und nicht, wie Sie in Zukunft gerne sein möchten. Wenn es Ihnen schwerfällt, eine Einschätzung zu treffen, vergleichen Sie sich einfach mit anderen Personen gleichen Geschlechts und Alters, die Sie kennen, und geben Sie dann an, wie Sie sich im Vergleich einschätzen. Nach jeder Eigenschaft ist ein Feld für Ihre Einschätzung. Tragen Sie eine (1) auf in das Feld ein, wenn die Eigenschaft zur Beschreibung Ihrer Persönlichkeit sehr unzutreffend ist, tragen Sie eine (7) ein, wenn die Eigenschaft sehr zutreffend ist. Zwischen (1) und (7) finden Sie entsprechende Abstufungen. Die folgende Bewertungsskala verdeutlicht das System:

Sehr unzutreffend	Neutral/weder noch			Sehr zutreffend		
1	2	3	4	5	6	7
schlampig					<input type="text"/>	
schüchtern					<input type="text"/>	
sorgfältig					<input type="text"/>	
still					<input type="text"/>	
sympathisch					<input type="text"/>	
systematisch					<input type="text"/>	
umgänglich					<input type="text"/>	
unausgeglichen					<input type="text"/>	
ungehemmt					<input type="text"/>	
unverschämt					<input type="text"/>	
verständnisvoll					<input type="text"/>	
warmherzig					<input type="text"/>	
zurückgezogen					<input type="text"/>	
zuverlässig					<input type="text"/>	

ZURÜCK  70% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

### Fortsetzung Teil D Selbstbeschreibung

Bitte geben Sie an, in welcher Art von Museum Sie arbeiten.

Leibniz-Forschungsmuseum Sektion A (DBM,DM, DSM, GNM, RGZM)

Leibniz-Forschungsmuseum Sektion C (MfN, SGN, ZFMK)

Kulturhistorisches Museum außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft

Naturkundliches Museum außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft

Kunst- bzw. kunsthistorisches Museum außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft

Museum mit mehreren Sammlungsschwerpunkten außerhalb der Leibniz-Gemeinschaft. Schwerpunkte:

Anderes:

Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits in diesem Museum?

ZURÜCK  75% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

Bitte geben Sie Ihre aktuelle Position im Museum an. Falls Sie in mehreren Funktionsbereichen tätig sind, geben Sie bitte denjenigen an, in den die meisten Ihrer Tätigkeiten fallen. (Nur eine Antwort möglich)

wissenschaftlicher Bereich

administrativer Bereich

kommunikativer/vermittelnder Bereich

technischer Bereich

Museumsleitung

Sonstiges:

Wie lange sind Sie bereits in dieser aktuellen Position tätig?

weniger als 1 Jahr      1 bis 3 Jahre      3 bis 5 Jahre      mehr als 5 Jahre

ZURÜCK  80% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

Welcher Leitungsebene wird Ihre derzeitige Position zugeordnet? (Nur eine Antwort möglich)

gehobene Leitungsposition: Ihnen sind mindestens einer oder mehrere Arbeitsbereiche vollständig unterstellt, sodass Sie Personal verantwortlich anleiten (Hilfskräfte und Praktikant\*innen ausgenommen), und sie haben Budgetverantwortung.

mittlere Leitungsposition: Ihnen ist innerhalb eines Arbeitsbereiches Personal unterstellt, das sie etwa in Form einer Teamleitung verantwortlich anleiten (Hilfskräfte und Praktikant\*innen ausgenommen) und Sie ggf. auch Budgetverantwortung.

angestellte Position: Ihnen ist kein weiteres Personal unterstellt. Sie haben keine Budgetverantwortung.

Wie viele unterschiedliche Positionen haben Sie in diesem Museum besetzt, seitdem Sie hier tätig sind?

1                      2                      3                      4                      5                      mehr als 5

ZURÜCK       85%      WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

Wie alt sind Sie?

Jahre

Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

m(ännlich)

w(eiblich)

d(ivers)

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Fachausbildung

Studienabschluss. Welcher?

Promotion

Habilitation

Sonstiges:

ZURÜCK  90% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Umfrage - Mozilla Firefox

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac

## Ich danke Ihnen sehr für Ihre Teilnahme.

Als Dank für Ihre Zeit und Unterstützung meiner Forschung lasse ich Ihnen gern die Ergebnisse dieser Studie zukommen.  
Bitte hinterlassen Sie dafür hier ihre E-Mail-Adresse:

Die Zusendung erfolgt voraussichtlich im Januar 2020.  
Sie können die Zusendung jederzeit vorab widerrufen. Ihre Mail-Adresse wird dann aus unserer Datenbank gelöscht.  
Bitte schicken Sie den Widerruf an [bruening@dsm.museum](mailto:bruening@dsm.museum).

Für alle weiteren Rückfragen erreichen Sie mich ebenfalls unter [bruening@dsm.museum](mailto:bruening@dsm.museum).

Mit herzlichen Grüßen

Hendrikje Brüning

Ich bin mit der Speicherung meiner E-Mail-Adresse bis zur Zusendung der Ergebnisse einverstanden.

ZURÜCK  95% WEITER

https://ww2.unipark.de/uc/hbrning\_Universit\_\_t\_Bremen/2cc1/ospe.php?SES=62106c57ba6b7e4af68154771ee876ac#questions

Navigation icons: back, forward, refresh, home

Address bar: [https://ww2.unipark.de/www/front.php?module=survey&controller=syadmin&act=check\\_project&pid=603706&\\_\\_n](https://ww2.unipark.de/www/front.php?module=survey&controller=syadmin&act=check_project&pid=603706&__n)

questback EFS Fall 2019

Projekte, People, Orbit, Portals

PROJEKTE > UMFRAGEMENÜ > TEST UND VALIDIERUNG

Test und Validierung <<

603706 **Kommunikation und Austausch von Wissen**

Medienprüfung  
Konsistenzcheck  
Projekttest  
**Projektprüfung**  
Umfrage zurücksetzen

Systeminfo

**Projektprüfung**

Fehler während des Umfragedurchlaufs	Keine Laufzeitfehler
Aktuell ausgewählte Sprache	Deutsch
Anzahl der Variablen in der Umfragetabelle	220 (Anzahl kann sich durch Generieren verändern)

**Ergebnisse der Projektprüfung**

✓ Es wurden keine Fehler im Projekt gefunden.

## Datenschutz in der Onlinebefragung

Angaben auf der Webseite <https://www.unipark.com/datenschutz/> (letzter Zugriff 17. Juni 2021)

### **Unipark ist der sichere Hafen für Deine Umfragedaten.**

#### INFORMATIONEN ZUR EU-DATENSCHUTZ-GRUNDVERORDNUNG

##### **Sicherheit des deutschen Rechenzentrums.**

Der Tivian Serverpark ist zuverlässig vor externen Zugriffen geschützt. Das umfangreich zertifizierte Rechenzentrum unterliegt extrem hohen Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen z.B. nach ISO 27001 („Informationssicherheitsmanagementsystemstandard“) und SOC II („Service Organization Control“). Diese Zertifikate entsprechen international anerkannten Normen zum IT Sicherheitsmanagement und gewährleisten eine gleichbleibend hohe Qualität und Sicherheit der Leistungserbringung.

##### **Unabhängige Audits.**

Tivians Datenschutzmaßnahmen entsprechen den höchsten Vorgaben. Dieser hohe Anspruch wird uns regelmäßig durch Security Audits von Datenschutzbeauftragten bestätigt. Tivian lässt sich regelmäßig von unabhängigen Experten überprüfen. Auf unseren Servern gespeicherte Daten werden absolut vertraulich behandelt und sind nur wenigen Mitarbeitern von Tivian zugänglich, die über eine Zugriffsberechtigung verfügen. Tivian erfüllt die rechtlichen Anforderungen des deutschen Bundesdatenschutzgesetzes.

##### **End-to-End Verschlüsselung.**

Tivian verwendet modernste Technologien und branchenbewährte Methoden für Datenverschlüsselung während der Übermittlung.

##### **Durchgängige Verfügbarkeit.**

Wir gewährleisten die durchgängige Verfügbarkeit der Software und die Wiederherstellung von gespeicherten Daten. Tivian sichert Kunden eine ausgezeichnete Verfügbarkeitsrate von durchschnittlich 99,8% zu. Sollte dennoch eine Betriebsstörung auftreten, dann beheben unsere Spezialisten diese in Kürze. Unsere Produktionsumgebung verfügt über eine hohe Redundanz, die beim Auftreten eines Fehlers die Verfügbarkeit sichert.

##### **Qualitätssicherung der Software EFS.**

Ein erfahrenes Inhouse-Testing-Team für Qualitätssicherung prüft die Software regelmäßig auf Herz und Nieren. Hierbei finden u.a. ständig Load- und Performance-Tests statt. Tivian besitzt eine voll automatisierte Test-Kanal-Umgebung und ein agiles Team von Entwicklern, die SCRUM und KANBAN nutzen. Die Sicherheitstests werden manuell und automatisch durchgeführt, um Bedrohungen frühzeitig zu eliminieren. Hierzu zählen: Injection Flaws, Cross Site Scripting, Störungen bei Authentifizierung und Session Management sowie unsichere Direct Object Reference.

##### **Maßnahmen zu Datenschutz und Datensicherheit.**

Datenverarbeitungssysteme können von Unbefugten nicht genutzt werden.

Nur diejenigen Personen, die zur Benutzung eines Datenverarbeitungssystems berechtigt sind, können ausschließlich auf diese Daten zugreifen. Personenbezogene Daten können nicht unbefugt gelesen, kopiert, verändert oder entfernt werden.

Personenbezogene Daten können bei der elektronischen Übertragung oder während ihres Transports oder ihrer Speicherung auf Datenträger nicht unbefugt gelesen, kopiert, verändert oder entfernt werden.

Es kann nachträglich überprüft und festgestellt werden, ob und von wem personenbezogene Daten in Datenverarbeitungssysteme eingegeben, verändert oder entfernt wurden.

Personenbezogene Daten, die im Auftrag verarbeitet werden, können nur entsprechend den Weisungen des Auftraggebers verarbeitet werden.

Personenbezogene Daten sind gegen zufällige Zerstörung oder Verlust geschützt.

**Hinweis: Google Analytics wird ausschließlich auf dieser Website (www.unipark.com) verwendet, nicht auf der Umfragesoftware EFS Survey von Unipark.**

##### **Google Analytics**

Diese Website benutzt Google Analytics, einen Webanalysedienst der Google Inc. („Google“). Google Analytics verwendet sog. „Cookies“, Textdateien, die auf Ihrem Computer gespeichert werden und die eine Analyse der

---

Benutzung der Website durch Sie ermöglichen. Die durch den Cookie erzeugten Informationen über Ihre Benutzung dieser Website werden in der Regel an einen Server von Google in den USA übertragen und dort gespeichert.

Im Falle der Aktivierung der IP-Anonymisierung auf dieser Webseite, wird Ihre IP-Adresse von Google jedoch innerhalb von Mitgliedstaaten der Europäischen Union oder in anderen Vertragsstaaten des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum zuvor gekürzt. Nur in Ausnahmefällen wird die volle IP-Adresse an einen Server von Google in den USA übertragen und dort gekürzt. Die IP-Anonymisierung ist auf dieser Website aktiv. Im Auftrag des Betreibers dieser Website wird Google diese Informationen benutzen, um Ihre Nutzung der Website auszuwerten, um Reports über die Websiteaktivitäten zusammenzustellen und um weitere mit der Websitenutzung und der Internetnutzung verbundene Dienstleistungen gegenüber dem Websitebetreiber zu erbringen.

Die im Rahmen von Google Analytics von Ihrem Browser übermittelte IP-Adresse wird nicht mit anderen Daten von Google zusammengeführt. Sie können die Speicherung der Cookies durch eine entsprechende Einstellung Ihrer Browser-Software verhindern; wir weisen Sie jedoch darauf hin, dass Sie in diesem Fall gegebenenfalls nicht sämtliche Funktionen dieser Website vollumfänglich werden nutzen können. Sie können darüber hinaus die Erfassung der durch das Cookie erzeugten und auf Ihre Nutzung der Website bezogenen Daten (inkl. Ihrer IP-Adresse) an Google sowie die Verarbeitung dieser Daten durch Google verhindern, indem sie das unter dem folgenden Link verfügbare Browser-Plugin herunterladen und installieren.

---

## Selbstständigkeitserklärung

### Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, *Hendrikje Brüning*, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel

#### **Wertschöpfung durch Steuerung von Wissenskommunikation – Eine Untersuchung anhand forschungsorientierter Museen**

selbstständig, ohne unerlaubte Hilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen und Hilfsmitteln angefertigt habe. Die den Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht worden.

Ich gestatte eine Überprüfung der Dissertation mit qualifizierter Software im Rahmen der Untersuchung von Plagiatsvorwürfen.

Diese Arbeit hat in derselben oder einer ähnlichen Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ort, Datum: Bremen, dem 21. Juni 2021

Signatur: \_\_\_\_\_