

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Das Wissenstransfer-Dilemma: Bedingungen der Weitergabe impliziten Wissens in Unternehmen

Verfasst von

Christina Prasch, Bakk. rer. soc. oec.

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei denjenigen bedanken, die mich beim Schreiben der Arbeit sowie während meines gesamten Studiums unterstützt haben.

Ein großer Dank gilt meinem Masterarbeitsbetreuer Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel, der mich zu jeder Zeit mit großem Engagement und fachlicher Kompetenz unterstützt hat. Ohne seine konstruktiven Ratschläge wäre die Erstellung der Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Meinen Freunden, Studienkollegen und meiner Schwester danke ich für ihr Verständnis und die lieben Worte, die mich durch die gesamte Zeit meines Studiums begleitet haben. Ihr hattet stets ein offenes Ohr für mich und seid mit mir durch Höhen und Tiefen gegangen.

Besonderer Dank auch an meinen Freund Stephan, der mir mit seiner liebevollen und verständnisvollen Art stets beigestanden ist. Ohne deine beständige Unterstützung wäre ich oftmals verzweifelt. Danke, dass du da bist!

Mein größter Dank gilt jedoch meinen Eltern, die mich immer wie selbstverständlich unterstützen und mir meine Ausbildung erst ermöglicht haben. Ihr habt mir stets Verständnis entgegen gebracht und mich immer motiviert nicht aufzugeben. Ich danke euch!

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	II
Danksagung	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1. Einleitung und Problemstellung	1
1.2. Aufbau der Arbeit	3
2. Das Dilemma um den Wissenstransfer in Unternehmen	5
2.1. Grundlegende Annahmen und Aufbau des Wissenstransfer-Modells	6
2.2. Modellierung des Wissenstransfer-Dilemmas aus spieltheoretischer Perspektive	7
2.2.1. Optionen und Strategien von Arbeitgeber und Arbeitnehmer	8
2.2.2. Dominante Strategien	10
2.2.3. Gefangenendilemma	10
2.2.4. Nash-Gleichgewicht in dominanten Strategien und soziales Optimum	11
2.3. Die Problematik des Wissenstransfer-Dilemmas	12
2.3.1. Das Dilemma in der vorliegenden Situation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ...	13
2.3.2. Mögliche Gründe für fehlende Kooperationsbereitschaft	13
2.4. Einfluss von Vertrauen auf das Wissenstransfer – Dilemma	15
2.5. Lösungswege aus dem Dilemma	18
2.5.1. Vertragliche Regelung	18
2.5.2. Wiederholung des Spiels	19
2.5.3. Reziprozität	20
2.5.4. Änderung der Auszahlungen	23
2.5.5. Vertrauenskultur	24
3. Definitionen und Begriffsabgrenzungen	26
3.1. Wissen	26

3.1.1. Zusammensetzung des Begriffes und Definition	26
3.1.2. Wissensarten.....	29
3.1.2.1. Explizites und implizites Wissen	30
3.1.2.2. Individuelles und kollektives Wissen	31
3.1.2.3. Transferierbares und nicht-transferierbares Wissen	31
3.2. Wissenstransfer.....	32
4. Rahmenbedingungen beim Wissenstransfer.....	34
4.1. Wissensübermittlung	36
4.1.1. Kodifizierungsstrategie und Personalisierungsstrategie	37
4.1.2. Push und Pull-Strategien	41
4.2. Wissenstransfer-Prozess.....	43
4.2.1. Identifikation von transferrelevantem Wissen und Transferaufwand.....	43
4.2.2. Interner und externer Wissenstransfer	45
4.2.3. Horizontaler und vertikaler Wissenstransfer	46
4.3. Wissensempfang.....	47
4.3.1. Lernen im Unternehmen	48
5. Phasen des Wissenstransfers	48
5.1. Phasen des Wissenstransfers nach von Krogh und Köhne	48
5.2. Stufenmodell und Transfer von Best Practice nach Szulanski.....	50
5.3. Dreistufiger Transferansatz nach Kohler.....	52
6. Barrieren und Hindernisse des Wissenstransfer-Prozesses.....	53
6.1. Barrieren auf individueller Ebene	57
6.2. Barrieren auf organisationaler Ebene	60
6.3. Barrieren auf systemischer Ebene.....	61
7. Methodische Vorgehensweise	63
7.1. Untersuchungsziel und Forschungsdesign	63
7.2. Grundgesamtheit und Fallauswahl.....	63
7.3. Erhebungsmethode	66

7.4. Datenauswertung	67
8. Auswertung	68
8.1. Kategoriensystem.....	68
8.2. Ergebnisse	69
8.2.1. Auswertung der Kategorien	69
Kategorie 1: Wissen	70
Kategorie 2: Wissenstransfer.....	73
Kategorie 3: Wissenstransferfreundliche Unternehmenskultur	77
Kategorie 3a: Wissenstransfer-Dilemma.....	78
Kategorie 3b: Aufgaben des Managements	81
8.2.2. Auswertung der Hypothesen und Beantwortung der Forschungsfrage	82
8.2.2.1. Hypothese 1. Je expliziter das weiterzugebende Wissen im Unternehmen ist, desto einfacher kann es transferiert werden.....	82
8.2.2.2. Hypothese 2. Je größer der monetäre Anreiz für einen AN ist, desto eher ist dieser bereit sein Wissen weiterzugeben.	84
9. Schlussbetrachtung.....	86
Literaturverzeichnis	92
Anhang	99
Interviewleitfaden	99
Abstract.....	101
Lebenslauf	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissenstreppe nach North	27
Abbildung 2: Komponenten des Wissenstransfers	35
Abbildung 3: Methoden der Kodifizierungs- Personalisierungsstrategie.....	40
Abbildung 4: Phasenmodell des Wissenstransfers nach von Krogh und Köhne	49
Abbildung 5: Stufenmodell des Wissenstransfers nach Szulanski	51
Abbildung 6: Dreistufiger Transferansatz nach Kohler	52
Abbildung 7: Wissenstransfer Barrieren aus Sicht der Industrie	54
Abbildung 8: Dimensionen Wissensbarrieren.....	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wissenstransfer – Dilemma.....	8
Tabelle 2: Interaktion von Vertrauenswürdigkeit und Risiko.....	17
Tabelle 3: Sechs Parameter für den Transfer-Prozess	34
Tabelle 4: Kategoriensystem	69

1. Einleitung

1.1. Einleitung und Problemstellung

Seit einigen Jahren sind Begriffe wie „Wissen“, „Wissensmanagement“ und „Wissenstransfer“ aus dem täglichen Sprachgebrauch von nahezu allen am Markt erfolgreich agierenden Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Der aktive Umgang mit Wissen erlangt dabei immer größere Bedeutung. Viele Autoren sind sich einig, dass Wettbewerbsvorteile nur mit dem richtigen Management von Wissen generiert beziehungsweise bewahrt werden können (zum Beispiel Probst et al. 2012: S. 35). Zudem beschäftigen sich Wissenschaftler aus den unterschiedlichsten Forschungszweigen mit der Thematik „Wissen“ in all seinen Facetten. Die Bedeutung in praktischer und theoretischer Hinsicht ist somit offensichtlich.

Aufgrund einer immer komplexer werdenden globalisierten Umwelt scheuen jedoch viele Unternehmen die intensive Auseinandersetzung mit Wissen, da andere unternehmensinterne Bereiche womöglich eine schnellere Generierung von Wettbewerbsvorteilen versprechen. Gleichwohl könnte bereits die Weiterentwicklung von schon vorhandenem basalem Wissen Innovationen beinhalten und somit einen Wettbewerbsvorteil darstellen (Probst et al. 2012: S. 7). Es muss somit festgehalten werden, dass der Umgang mit diesem Wissen ein essentielles Element des Wissensmanagement darstellt. Im Wesentlichen umfasst dieses drei Faktoren: Wissensschaffung, Wissensspeicherung und Wissenstransfer (vgl. Mellewig/Decker, 2009, S. 614). Selbstverständlich darf bei erfolgreich durchgeführtem Wissensmanagement auf keine der drei Komponenten verzichtet werden. Nichtsdestoweniger soll die vorliegende Masterarbeit lediglich den letzten der angeführten Bestandteile zum Inhalt haben: den Wissenstransfer. Dieser lässt ein Höchstmaß an Komplexität und Vielschichtigkeit erkennen und erweist sich aus diesen Gründen als besonders beachtenswert.

Immer mehr Unternehmen stoßen beim Management des unternehmensinternen Wissensbestandes auf Hindernisse, da beispielsweise bereits generiertes Wissen zwar

dokumentiert wurde, aber schlicht nicht mehr aufzufinden oder gar verloren gegangen ist. Auch der Verlust von Schlüsselpersonen, welche allein über wichtiges spezifisches Wissen verfügen und freiwillig oder unfreiwillig aus dem Unternehmen ausscheiden, kann die Firma in eine elementare Krise stürzen (Probst et al., 2012:S. 19). Interne Wissensweitergabe erfährt in diesem Zusammenhang eine immer größer werdende Bedeutung und soll auch in vorliegender Masterarbeit die Grundlage weiterer Ausführungen darstellen.

Das erklärte Ziel vieler Unternehmen ist es, individuelles Wissen mittels Wissenstransfer in die kollektive Wissensbasis des Unternehmens zu überführen, um anderen Personen innerhalb der Firma den Zugang dazu zu ermöglichen. Die Vorteile für Unternehmen sind dabei offensichtlich. Einerseits kann somit die Abhängigkeit von einzelnen Schlüsselpersonen verringert werden, andererseits kann das Wissen einzelner Personen so unternehmensweit zugänglich gemacht werden (Güttel, 2007: S. 467). Dies kollidiert jedoch oftmals mit den Intentionen der Arbeitnehmer. Diese sehen ihr Wissen als Absicherung beziehungsweise als generelle Rechtfertigung der eigenen Position im Unternehmen, welche durch die Weitergabe ebendieses Wissens gefährdet ist. Hinzu kommen Machtgedanken, welche den Wissenstransfer blockieren, um die eigene Stellung im Unternehmen nicht zu untergraben beziehungsweise Kollegen dadurch keine Vorteile zu verschaffen. Es muss hierbei also eine „Balance zwischen der Offenlegung wertvollen Wissens und Beibehaltung einer Exklusivstellung im Unternehmen“ (Güttel, 2007: S. 467) gefunden werden.

„Sharing knowledge is not about giving people something, or getting something from them. That is only valid for information sharing. Sharing knowledge occurs when people are genuinely interested in helping one another develop new capacities for action; it is about creating learning processes.“ (Peter Senge¹)

In diesem Sinne soll der Transfer von unternehmensinternem Wissen nicht nur als reiner Informationsaustausch gesehen werden. Vielmehr erscheinen das damit einhergehende Umfeld des Transfers und die darauf Einfluss nehmenden Faktoren als

¹ Peter Senge ist Autor, Forscher und Senior Lecturer am MIT. Quelle: <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/X00035A9E/>, [29.5.2015].

essentiell. Interner Wissenstransfer erweist sich dabei als fragiles Konstrukt, das von vielerlei Elementen bestimmt wird. Auch die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann sich dabei als potenzieller Risikofaktor erweisen. Die bereits zuvor angesprochenen Komplikationen, die hierbei entstehen können, sollen einen wesentlichen Bestandteil der vorliegenden Masterarbeit bilden und aus Sicht des Arbeitgebers dargestellt werden. Es besteht die Möglichkeit, dass sich die Beteiligten hierbei in einem sozialen Dilemma wiederfinden, dessen Überwindung eine große Schwierigkeit darstellt. Auseinanderdriftende Vorstellungen von Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer über die Weitergabe des Wissens können den Transfer behindern, welcher aber ein essentieller Faktor bei der Umsetzung unternehmensinterner Ziele ist. Um das Dilemma abzuwenden, sollte eine starke Bindung zwischen den beteiligten Parteien vorhanden sein. Besteht kein Vertrauen zwischen den Beteiligten, kann dies den Prozess der Wissensweitergabe erschweren beziehungsweise sogar scheitern lassen.

Die Arbeit soll eine Annäherung an die Themenbereiche Wissenstransfer sowie das dabei möglicherweise entstehende Dilemma darstellen und den Brückenschlag zwischen theoretischen Grundlagen und empirischen Erkenntnissen schaffen. Damit einhergehend konnte folgende Forschungsfrage abgeleitet werden:

Wie wird der Umgang beziehungsweise die Weitergabe von Wissen in verschiedenen Unternehmen charakterisiert und wie wirkt sich dies auf die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Wissensweitergabe aus?

Ziel ist es, die Bedingungen der Weitergabe von vorrangig implizitem Wissen in Unternehmen zu beleuchten und einen Einblick in den konkreten Wissenstransfer-Prozess wettbewerbsorientierter Unternehmen zu erlangen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Das folgende Kapitel soll einen Überblick über die thematische Strukturierung der vorliegenden Masterarbeit geben. Im Wesentlichen umfasst diese drei Abschnitte,

welche durch das zugrunde liegende Modell des Wissenstransfer-Dilemmas, einen theoretischen Teil und einen empirischen Teil gekennzeichnet sind.

Im zweiten Kapitel wird zunächst das Wissenstransfer-Dilemma dargestellt. Anhand grundlegender Annahmen wird ein Modell entwickelt, welches mögliche Strategien und Handlungsweisen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus spieltheoretischer Perspektive aufzeigen soll. Dabei werden Gründe für die fehlende Kooperationsbereitschaft sowie der Einfluss von Vertrauen auf den Spielgang thematisiert. Abschließend werden Lösungswege aus dem Dilemma vorgeschlagen. Im dritten Kapitel werden basale Zusammenhänge aufgezeigt und eine Definition der wichtigsten Begrifflichkeiten vorgenommen, um ein für den weiteren Gang der Arbeit notwendiges theoretisches Fundament zu schaffen. Das vierte Kapitel bezieht sich auf die erforderlichen Rahmenbedingungen beim Wissenstransfer. Hierbei werden unter anderem Weitergabe-Strategien und verschiedene Arten des Wissenstransfers vorgestellt. Im fünften Kapitel werden die Phasen eines Wissenstransfers beleuchtet. Anhand verschiedener theoretischer Ansätze soll dabei ein Überblick über die häufigsten in der Literatur vorgeschlagenen Weitergabe-Prozesse gegeben werden. Das sechste Kapitel widmet sich den individuellen, organisatorischen und systembedingten Barrieren, welche im Zuge eines Wissenstransfer-Prozesses entstehen können. Hierbei sollen mögliche Hindernisse herausgearbeitet und diskutiert werden.

Auf diesen Ausführungen gründend soll die bislang theoretische Arbeit in ihre anwendungsorientierte Dimension übergeführt werden. Kapitel sieben soll die dafür notwendigen Bedingungen schaffen und die methodische Vorgangsweise der darauf folgenden Untersuchung darstellen. Danach sollen in Kapitel acht die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Analyse eingehend untersucht und die gewählten Hypothesen überprüft werden. In einer abschließenden Betrachtung werden die Ergebnisse im Hinblick auf die formulierte Fragestellung zusammengefasst und interpretiert.

Abschließend bleibt noch zu erwähnen, dass aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung in der vorliegenden Masterarbeit auf geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet wird. Es ist jedoch selbstverständlich, dass sämtliche Bezeichnungen im Sinne der Gleichberechtigung für beide Geschlechter gelten.

2. Das Dilemma um den Wissenstransfer in Unternehmen

Das Vorhaben Wissen innerhalb der Unternehmensgrenzen weiterzugeben erweist sich oftmals als äußerst komplex und ist häufig mit einer Vielzahl von Schwierigkeiten verbunden. Unter anderem können Missverständnisse zwischen den Beteiligten, eine nicht vorhandene gemeinsame Wissens-Basis oder schlicht eine fehlerhafte Durchführung den Wissenstransfer behindern. Darüber hinaus kann sich aber auch die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als potenzieller Risikofaktor erweisen. Die Komplikationen, die hierbei entstehen können, sollen den Kernpunkt der nachstehenden Kapitel bilden.

Die grundsätzlichen Prämissen der angesprochenen Problematik sollen durch folgendes Szenario verdeutlicht werden: Dem Arbeitgeber ist bekannt, dass der Arbeitnehmer über spezielles, für das Unternehmen wichtiges Wissen verfügt und besteht daraufhin auf die Weitergabe desselben. Demgegenüber ist sich der Arbeitnehmer darüber bewusst, dass er über eine für das Unternehmen wichtige Ressource verfügt und kann sich nun entscheiden sein Wissen weiterzugeben oder dieses für sich zu behalten. Im Falle eines erfolgreichen Transfers könnte ihm womöglich die Kündigung drohen, da er ab diesem Zeitpunkt keinen tatsächlichen Mehrwert mehr für das Unternehmen darstellen würde. Der Arbeitgeber könnte sich daher dazu entschließen ihn gegen einen jüngeren, kostengünstigeren Mitarbeiter auszutauschen. Transferiert der Arbeitnehmer sein Wissen nicht, würde er seine Position im Unternehmen verteidigen und könnte sein Wissen für seinen eigenen Vorteil nutzen. Beim Unternehmen könnte jedoch durch das entgangene Wissen ein Schaden entstanden sein.

Es wird ersichtlich, dass sich beide Parteien aufgrund der eben angesprochenen Problematik sowie der Existenz von unterschiedlichen Interessen in einer spieltheoretischen Situation, einem sozialen Dilemma, befinden. „Soziale Dilemmata sind durch eine Divergenz zwischen individueller und kollektiver Rationalität gekennzeichnet“ (Ripperger, 1998: S. 259). Dies bedeutet, dass für die dabei Beteiligten zwei mögliche Handlungsweisen bestehen. Die Spieler können sich einerseits ausschließlich auf die Erreichung ihrer eigenen Interessen konzentrieren und somit ihren individuellen Nutzen maximieren oder an der Realisierung gemeinsamer, kollektiver Ziele arbeiten, welche vorteilhaft für alle Beteiligten sind (Ripperger, 1998: S. 259). Im speziellen Fall eines Wissenstransfers innerhalb eines Unternehmens erscheint die Fokussierung auf egoistische Nutzenmaximierung als einzig logische Schlussfolgerung. Der Arbeitgeber verfolgt das Ziel eines erfolgreich abgeschlossenen Wissenstransfers, wohingegen für den Arbeitnehmer der Verbleib im Unternehmen die höchste Priorität darstellt. Gibt es Möglichkeiten dieses Dilemma zu umgehen? Welche Optionen bestehen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Welche Relevanz hat Vertrauen hierbei? Diese Fragen werden in den folgenden Kapiteln zu beantworten versucht. Zu Beginn wird ein Modell dieses Dilemmas entwickelt und mögliche Handlungsweisen der beteiligten Parteien werden daraus abgeleitet. Danach wird auf die grundlegende Problematik näher eingegangen und mögliche Einflussfaktoren hierbei bestimmt. Zum Schluss sollen etwaige Lösungsvorschläge zur Auflösung des sozialen Dilemmas angeboten werden.

2.1. Grundlegende Annahmen und Aufbau des Wissenstransfer-Modells

In einem ersten Schritt sollen die Teilnehmer des Spiels und deren jeweilige Optionen für die nachfolgende Konzipierung des Wissenstransfer-Dilemmas identifiziert werden. Prinzipiell kann festgestellt werden, dass die nachfolgenden Ausführungen auf den Grundlagen eines Zweipersonenspiels basieren. Demzufolge stehen sich hierbei ein Arbeitgeber und ein Arbeitnehmer als zwei Parteien in einer spieltheoretischen Situation

gegenüber. Jeder Spieler hat exakt zwei mögliche Handlungsoptionen. Der Arbeitnehmer kann entweder sein Wissen in einer für andere nutzbaren Form an das Unternehmen weitergeben oder den Wissenstransfer nicht oder nur unzureichend durchführen. Der Arbeitgeber hingegen hat die Möglichkeiten, dem Arbeitnehmer entweder zu kündigen oder ihn weiterhin im Unternehmen zu beschäftigen. Beide Spieler müssen sich am Beginn des Spiels zeitgleich für eine Handlungsweise entscheiden. Die Ziele der beiden Parteien sind dabei offensichtlich: Der Arbeitgeber erhofft sich eine optimale Weitergabe des Wissens, wohingegen der Arbeitnehmer im Unternehmen verbleiben möchte.

Darauf aufbauend muss nun eine Annahme über die Vorkenntnisse beider am Spiel teilnehmenden Parteien eingeführt werden um die weitere Richtung des Spiels zu bestimmen. Während des Spielvorganges haben weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer ex ante Kenntnisse über die möglichen Handlungsoptionen des jeweils anderen. Im konkreten Fall bedeutet dies: Der Arbeitgeber hat vorab keine Kenntnisse über die Bereitschaft des Arbeitnehmers sein Wissen weiterzugeben, wohingegen der Arbeitnehmer nicht weiß, ob der Arbeitgeber die Absicht hat ihm zu kündigen. Beide Spieler handeln daher unabhängig voneinander. Daraus ergibt sich ein simultanes Handlungsschema bei dem die Spieler zugleich agieren. Des Weiteren muss festgehalten werden, dass der Transfer seines Wissens für den Arbeitnehmer immer mit Kosten verbunden ist (Moskaliuk, 2011). Diese können beispielsweise durch zeitlichen Aufwand oder Machtverlust gekennzeichnet sein.

2.2. Modellierung des Wissenstransfer-Dilemmas aus spieltheoretischer Perspektive

In Tabelle 1 wurde das Dilemma mit Hilfe einer Vier-Felder-Matrix dargestellt um die jeweiligen Optionen der Spieler anschaulich zu gestalten. Die Zahlen in den einzelnen Feldern spiegeln die Präferenzen der beiden Spieler wider. Sie beschreiben eine Skala von 1, welche die niedrigste Präferenz darstellt, bis 4, welche die höchste Präferenz

signalisiert. Das bedeutet: Je niedriger die Zahl im vorliegenden Spiel ist, desto nachteiliger ist es für den Spieler ($1 < 2 < 3 < 4$).

		ARBEITGEBER	
		Kündigung	keine Kündigung
ARBEITNEHMER	Wissenstransfer	1,4	3,3
	kein Wissenstransfer	2,2	4,1

Tabelle 1: Wissenstransfer – Dilemma

Quelle: eigene Darstellung

2.2.1. Optionen und Strategien von Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Das Spiel beginnt, indem Arbeitgeber und Arbeitnehmer (im Folgenden mit AG und AN abgekürzt) zugleich eine Option aus ihrem Möglichkeitsspektrum auswählen. Das Zusammenwirken dieser beiden Handlungsweisen resultiert in einem der vier Felder der oben angeführten Tabelle mit den genannten Auszahlungen. Im Folgenden sollen bevorzugte Handlungsweisen der beiden Spieler herausgearbeitet und mögliche Strategien aufgezeigt werden.

Würden die Spieler miteinander kooperieren und würde auf beiden Seiten fair gespielt, das heißt in diesem Fall, der AG würde die Strategie wählen dem AN nicht zu kündigen und der AN würde die Strategie verfolgen sein Wissen weiterzugeben, würden die beiden im Feld 3,3 zusammentreffen. Dieses spiegelt das soziale Optimum des Spiels wider, da beide Spieler zufrieden sein könnten und die von ihnen erwünschten Auszahlungen erreichen würden. Dieses Ergebnis kann jedoch in der Realität kaum erreicht werden, wie in folgenden Kapiteln ersichtlich wird. Zudem messen sowohl AG als auch AN diesem Feld nur die Präferenz 3 zu. Dies lässt vermuten, dass es für die Spieler noch vorteilhaftere Handlungsoptionen gibt. Da die Spieler zu jeder Zeit

versuchen ihren eigenen Nutzen zu maximieren, wäre es für die beiden eine erstrebenswerte Option falsch zu spielen und sich auf Kosten des Gegenübers besser zu stellen, respektive zu hoffen, dass der andere das eigene Vorhaben nicht durchschaut.

Aus Sicht des AG wäre es optimal, wenn der AN sein Wissen weitergeben würde und er diesen daraufhin entlassen könnte (Präferenz=4). Dies wäre jedoch zugleich die schlechteste Option für den AN, da dieser hierbei sein gesamtes Wissen preisgeben und somit seine Macht diesbezüglich einbüßen würde. Darüber hinaus würde er seine bisherige Position im Unternehmen verlieren (Präferenz=1). Es ist offensichtlich, dass der AN diese Option nicht ohne Bedenken wählen würde. Der AG wäre im weiteren Verlauf des Spiels vermutlich versucht den AN zur Weitergabe seines Wissens zu drängen und ihn bezüglich seines Arbeitsplatzes in Sicherheit zu wiegen.

Kann der AG das von ihm erhoffte Ergebnis, nämlich die Weitergabe des Wissens, nicht erzielen, würde er es ungeachtet dessen trotzdem vorziehen dem AN zu kündigen. Demnach müsste er jedoch auch akzeptieren, dass kein Wissenstransfer seitens des AN stattfinden würde (Präferenz=2). Parallel dazu wäre es für den AN vorteilhafter sein Wissen nicht zu kommunizieren (Präferenz=2). Dies würde vice versa bedeuten, dass er aus dem Unternehmen ausscheidet. Die Verhaltensweisen der beiden Spieler führen zu einem Nash-Gleichgewicht von 2,2. AG und AN entscheiden sich hierbei unabhängig voneinander nicht miteinander zu kooperieren. Nach Axelrod ist dies auch die einzig logische Entscheidung, welche rational denkende Akteure in der vorgegebenen Situation treffen können (vgl. Axelrod, 1984).

Für den AG wäre es am ungünstigsten, wenn der AN sein Wissen nicht oder nur lückenhaft transferiert und er diesem nicht kündigen könnte (Präferenz=1). Der AN würde in diesem Fall jedoch am meisten profitieren (Präferenz=4). Er würde nicht nur seinen Job im Unternehmen behalten, vielmehr würde er auch die Oberhand im Wissenstransfer-Prozess erlangen, da er sein Wissen für sich behalten hätte und dies eventuell zu einem späteren Zeitpunkt ausspielen könnte. Zusätzlich könnte der AN so sämtliche Kosten vermeiden, die sich als Konsequenz des Wissenstransfer-Prozesses ergeben.

2.2.2. Dominante Strategien

Nach Berninghaus et al. ist „eine streng dominante Strategie [...] also dadurch charakterisiert, dass sie unabhängig von der Strategiewahl der übrigen Spieler eine höhere Auszahlung als alternative Strategien [...] garantiert“ (Berninghaus et al., 2010: S. 18). Sobald die Möglichkeit besteht die dominante Strategie zu verfolgen, wäre es somit für einen Spieler nicht rational eine andere Handlungsweise anzustreben, wie zum Beispiel im konkreten Fall die Kooperation mit einem anderen Spieler. Durch die Verfolgung der eigenen dominanten Strategie kann somit die individuell maximal mögliche Auszahlung erreicht werden. Darüber hinaus kann gefolgert werden, dass für einen Spieler höchstens eine dominante Strategie existiert (Berninghaus et al., 2010: S. 18).

Im Anschluss an das Ableiten der möglichen Handlungsweisen von AG und AN lassen sich nun die dominanten Strategien der beiden Spieler feststellen. Die Frage, die hierbei gestellt werden muss, lautet: Welche Handlungsweise ist für die Spieler, unabhängig von den Optionen des jeweils anderen, am günstigsten?

Individuell gesehen ist es für beide Parteien vorteilhafter nicht mit dem jeweils anderen zu kooperieren. Das heißt, in vorliegender Situation würde es sich für den AG lohnen dem AN zu Gunsten eines neuen, jüngeren und kostengünstigeren Mitarbeiters zu kündigen. Die dominante Strategie des AG wäre daher: Kündigung. Auf Seite des AN wäre es ratsam, das Wissen gänzlich für sich zu behalten oder dieses nur bruchstückhaft weiterzugeben. Demzufolge könnte der AN seine eigene Position im Unternehmen festigen und den aus dieser Option resultierenden möglichen Vorteil des zurückgehaltenen Wissens bewahren. Darüber hinaus könnten so die Kosten vermieden werden, welche durch den Wissenstransfer entstehen würden. Die dominante Strategie des AN dabei wäre also: kein Wissenstransfer.

2.2.3. Gefangenendilemma

Nach eingehender Auseinandersetzung mit der Problematik wird ersichtlich, dass es sich bei vorliegendem Dilemma um ein so genanntes Gefangenendilemma handelt (vgl.

Rapoport/Chammah, 1970; Axelrod, 1984). Im Gegensatz zum Nullsummenspiel, bei dem eine Partei zwangsläufig einen Verlust erleiden muss, damit die andere Partei gewinnen kann, erweist sich das Gefangenendilemma als ungleich komplexer, da es das Potenzial hat, einerseits vorteilhaft für eine oder beide Parteien zu sein, andererseits aber auch schwerwiegende Konflikte heraufzubeschwören (Dixit/Nalebuff, 1995: S. 17). Diese Konflikte wurden versucht für die vorliegende Situation im obigen Kapitel darzustellen. Darüber hinaus konnte ein Nash-Gleichgewicht in dominanten Strategien festgestellt werden. Dies bedeutet, dass es für keinen der Beteiligten erstrebenswert ist, „einseitig“ von seiner bisherigen Strategie abzuweichen (Berninghaus et al., 2010: S.24). Würde demzufolge ein Spieler zu einer anderen Handlungsweise wechseln, würde das für diesen automatisch mit einer Verschlechterung seiner bisherigen Lage einhergehen.

2.2.4. Nash-Gleichgewicht in dominanten Strategien und soziales Optimum

Das Ziel beider Parteien ist es, ihre dominante Strategie zu spielen und somit ihre jeweilig höchste Auszahlung zu erreichen. Aufgrund strategischer Überlegungen wägen die Spieler aber zwangsläufig auch die Optionen des andern ab und beziehen ihre Annahmen über die Handlungsweise des anderen in ihre eigene Entscheidung mit ein. Die dominanten Strategien von AG und AN gepaart mit den Erwartungen an ihr Gegenüber führen somit im vorliegendem Spiel zu einem Nash-Gleichgewicht von 2,2. Rational handelnde Akteure werden die genannten Optionen, Kündigung sowie kein Wissenstransfer, zu jeder Zeit bevorzugen. Das Entstehen eines Nash-Gleichgewichtes erscheint somit unausweichlich. Es ist augenscheinlich, dass dieses Gleichgewicht mit einer Gesamtauszahlung von 4 keineswegs erstrebenswert ist und somit nicht das soziale Optimum im Spiel darstellt. Wie es scheint, ist ein Nash-Gleichgewicht im Gefangenendilemma zu jeder Zeit suboptimal, da beide Spieler sich verbessern könnten, indem sie eine andere Handlungsweise verfolgen würden.

Bei genauer Betrachtung der obigen Tabelle kann das Feld 3,3 als soziales Optimum des Spiels identifiziert werden. Es ergibt sich aus dem Verzicht auf Kündigung seitens

des AG und dem vollständigen Wissenstransfer auf Seite des AN. Hierbei würden sowohl AG als auch AN von dem weitergegebenem Wissen und dem Verbleib im Unternehmen profitieren. Augenscheinlich wäre es für beide Spieler erstrebenswert sich in diesem Feld zu treffen, da die Gesamtauszahlung hierbei 6 beträgt. Der Logik des Gefangenendilemmas folgend, kann dieses Feld jedoch nicht erreicht werden, da die Furcht vor einer eventuellen Verschlechterung der eigenen Position zu groß ist. Dies impliziert, dass eine Verbesserung beider Parteien in diesem Spiel nahezu nicht realisierbar ist. Mögliche Lösungsvorschläge die das Überwinden des Dilemmas ermöglichen, sollen in Kapitel 2.5 besprochen werden.

2.3. Die Problematik des Wissenstransfer-Dilemmas

Bei der Betrachtung des vorliegenden Dilemmas wird ersichtlich, dass sich AG und AN in einer Spielsituation wie dieser mit höchster Wahrscheinlichkeit in einem Nash-Gleichgewicht wiederfinden werden. Anstatt eine für beide Spieler akzeptable Auszahlung zu induzieren, zeigen die Parteien größeres Interesse an der Maximierung ihres eigenen Nutzens. Trotz der Intention, ein besseres Ergebnis für beide Parteien zu erreichen, besteht in jedem Moment der Anreiz für den Einzelnen, die andere Seite zu täuschen. Aufgrund dieses gesteigerten Eigeninteresses werden beide Spieler insgeheim die dominante Strategie spielen und hoffen ihr Gegenüber zu übervorteilen (Dixit/Nalebuff, 1995: S. 90ff).

Die hauptsächliche Problematik hierbei ist der scheinbar fehlende Kooperationswillen von AG und AN. Nach Wurche ergibt sich kooperatives Handeln aus der Bereitschaft die Wünsche und Interessen des anderen zu beachten und in die eigene Vorgangsweise einzubeziehen (Wurche, 1994: S. 144). Kontrolle oder Zwang sollten dabei nicht im Vordergrund stehen.

2.3.1. Das Dilemma in der vorliegenden Situation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Für das vorliegende Dilemma zwischen AG und AN heißt das, dass beide Spieler einen größeren Anreiz haben den jeweils anderen zu übervorteilen. Die Strategie nicht zu kooperieren hat somit Vorrang gegenüber Kooperation beziehungsweise einer beiderseits fairen Verhaltensweise. Konkret könnte der AG versuchen dem AN ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln um die Wissensweitergabe voranzutreiben. Nach deren Beendigung wäre es als rational agierender Akteur nur logisch sich von dem AN zu trennen und ihn zu Gunsten eines günstigeren AN zu ersetzen. Somit würde er die beiden von ihm präferierten Optionen erreichen. Auf der anderen Seite wäre es aber selbstverständlich auch für den AN von Vorteil unfair zu spielen. Dieser könnte seine scheinbare Bereitschaft zum Wissenstransfer signalisieren, im letzten Moment aber doch zurückziehen und sein Wissen nicht oder nur unvollständig weitergeben. Auch der AN könnte so seine bevorzugte Auszahlung erreichen. Hierbei erscheint die Art des zu transferierenden Wissens von größerer Bedeutung zu sein, da diese Handlungsweise nur dann möglich ist, wenn der AG die Wissensweitergabe nicht überprüfen kann. Der AN kann somit vorwiegend bei der Weitergabe von implizitem Wissen einen klaren Vorteil für sich generieren. An dieser Stelle muss jedoch festgestellt werden, dass der AG ungeachtet dessen über einen größeren Machtspielraum in vorliegender Situation verfügt, da zumindest eine seiner Handlungsoptionen mit der endgültigen Konsequenz einer Kündigung verbunden ist. Zudem ist es für den AG zumeist kurzfristig möglich eine andere Person mit dem gleichen Wissensstand einzustellen, wohingegen eine Kündigung für den AN eine schwerwiegende, unwiderrufliche Entscheidung darstellt. Es wird ersichtlich, dass aufgrund der auftretenden Problematiken eine Kooperation in vorliegendem Dilemma nur schwerlich erreicht werden kann.

2.3.2. Mögliche Gründe für fehlende Kooperationsbereitschaft

Nachstehend sollen vermeintliche Gründe für die fehlende Kooperationsbereitschaft in einem sozialen Dilemma vorgestellt werden um im Folgenden mögliche Lösungswege daraus vorzuschlagen.

Die vorherrschende Bedrohung, die vor allem den AN betrifft, nämlich seine Macht gegenüber dem AG einzubüßen, kann Kooperation und somit auch den Wissenstransfer-Prozess im Unternehmen behindern (Wittschier, 2010: S. 46). Der AN ist versucht sein Wissen für sich zu behalten um anderen keine Vorteile durch dieses zu verschaffen und darüber hinaus beim AG den Eindruck zu erwecken unentbehrlich für das Unternehmen zu sein.

Des Weiteren kann auch ein nicht vorhandenes oder falsch gewähltes Belohnungssystem Kooperation eindämmen. Derjenige, der tatsächlich kooperiert, verspricht sich dadurch zumeist irgendeine Form der Gegenleistung für seine Verhaltensweise. Wird diese aber auch denjenigen zuteil, die nicht kooperieren, kann dies die entgegengesetzte Wirkung auslösen (Frey, 2000: S.77). Kooperation kann durch die wahllose Verteilung von Kompensationen überflüssig und sogar wertlos werden. Gezielte Anerkennung durch den AG oder alternative Möglichkeiten der Wertschätzung helfen dabei dem entgegenzuwirken.

Auch die Ebene der Führungskräfte selbst kann Grund für fehlende Kooperation in einem Unternehmen sein. Zumeist wird bei der Auswahl neuer Entscheidungsträger allein auf fachliche Qualität und nicht auch auf das Vorhandensein von Kompetenzen im zwischenmenschlichen Bereich geachtet. Dies impliziert in vielen Fällen den Hang zur ausschließlichen Maximierung des eigenen Nutzens und somit die Geringschätzung von Kooperation und Empathie, welche sich in weiterer Folge auch auf die Mitarbeiter übertragen kann und somit Teil der Unternehmenskultur wird (Frey, 2000: S.77f). Eine Atmosphäre, welche von Opportunismus und Misstrauen geprägt ist, kann das Resultat hieraus sein. Das Bewusstsein um die Vorbildwirkung des AG darf somit nicht vernachlässigt werden.

Die zu jeder Zeit vorherrschende Bedrohung vom Gegenüber übervorteilt zu werden kann weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen. Das fortwährende Gefühl des Misstrauens zwischen AG und AN kann unter anderem auch auf bestehende Informationsasymmetrien zurückgeführt werden (Klein, o.J.). Dabei entsteht eine Spirale des Misstrauens: Eine Partei enthält der anderen Partei wichtige Informationen aufgrund existentieller Bedenken vor und nährt damit den die Beziehung

beherrschenden Argwohn. Die oftmals angemessenen Vorbehalte gegenüber der jeweils anderen Seite können im ungünstigsten Falle in einem gänzlichen Verlust von Vertrauen in die gegnerische Partei gipfeln.

2.4. Einfluss von Vertrauen auf das Wissenstransfer – Dilemma

Unzählige Autoren haben sich bereits mit der Thematik des Vertrauens im Umfeld betriebswirtschaftlichen Handelns beschäftigt (vgl. Luhmann, 1989; Ripperger, 1998; Laufer, 2007). Aufgrund der Vielzahl an differenten Strömungen erscheint es sinnvoll, diese in der vorliegenden Masterarbeit einzugrenzen und keine umfassende Diskussion der Materie anzustreben. Vielmehr soll das Konstrukt „Vertrauen“ und dessen Einfluss im Hinblick auf den speziellen Fall eines spieltheoretischen Dilemmas dargestellt werden.

Es scheint, als ob das vorliegende Dilemma fast zwangsläufig in gegenseitiger Skepsis oder gar gänzlichem Vertrauensverlust resultieren würde. Misstrauen in die Motive des jeweils anderen bestimmt die Beziehung zwischen AG und AN. Kann eine positive Atmosphäre im Unternehmen geschaffen werden, mit der es gelingt, die vorherrschende Problematik zu entkräften, den Argwohn zu beseitigen und gegen umfassendes Vertrauen zu ersetzen? Laut Möller ist „Vertrauen [...] eine formal nicht abgesicherte Vorleistung [...]. Ein Vertrauender geht ein Risiko ein und macht sich verwundbar [...]“ (Möller, 2012: S. 17). Vertrauen impliziert somit immer eine positiv geprägte Haltung gegenüber einer anderen Partei. Dass dies jedoch nicht immer möglich ist, wurde bei vorliegendem Dilemma offensichtlich. Auch hier müsste bereits im Vorhinein eine riskante Vorleistung erbracht werden um die Problematik zu umgehen. Nichtsdestoweniger kann versucht werden, ebendem mit einer stabilen Kultur des Vertrauens entgegenzuwirken.

Die in der Wirtschaft vorherrschende Meinung beschreibt einen ausschließlich auf seinen eigenen Vorteil bedachten Akteur, der einzig seinen eigenen Nutzen maximieren möchte. Während der Interaktion von mehreren Personen kann sich jedoch nicht jeder verbessern. Dass das Ergebnis hieraus oftmals eine pauschale Verschlechterung zur

gegenwärtigen Situation darstellt, ist die logische Konsequenz (Berg et al. 1995: 122f). Die Beziehung zwischen den an einem Austausch Beteiligten, altruistisches Handeln oder Reziprozität (siehe dazu Kapitel 2.5.3) werden hierbei vielfach nicht berücksichtigt. Das zugrunde liegende Vertrauen all dieser Verhaltensweisen in spieltheoretischen Situationen bildet hierbei den Ausgangspunkt. Unzählige Autoren haben die unterschiedlichen Einwirkungen von Vertrauen auf Spieltheorie untersucht (vgl. unter anderen Axelrod, 1984; Gouldner, 1960) und kamen zu dem Schluss, dass es auch für rational handelnde Akteure profitabel sein kann sich rücksichtsvoll zu verhalten. Vertrauen kann demgemäß selbst für rationale Spieler eine Möglichkeit sein ihre Ziele zu realisieren und darüber hinaus kooperatives Handeln im Spiel hervorzurufen. Selbstverständlich hat Kooperation, welche eventuell durch gegenseitiges Vertrauen hervorgerufen wurde, nicht ausschließlich positive Effekte auf das Wohl der gesamten Gesellschaft. Jedoch können mit dessen Hilfe Transaktionskosten abgebaut und somit der Austausch von beispielsweise Wissen zwischen den Spielern erleichtert werden (Diekmann, 2004: S. 488).

Vertrauen ist der Schlüssel wirtschaftlichen Erfolges (vgl. Laufer, 2007). Es bildet nicht nur die Basis für den Aufbau von Eigenverantwortung und Engagement der Mitarbeiter, sondern erleichtert auch die Führung einer Organisation, da zum Beispiel Veränderungen einfacher umgesetzt werden können. Zudem verbessert es das Verhältnis zwischen AG und AN (Kainz, 2015). Doch wodurch kann Vertrauen im Unternehmen aufgebaut werden? Aus Sicht des AG ist das Vertrauen entscheidend, das der AN ihm entgegenbringt. Der AG muss sich demgemäß dem AN gegenüber als vertrauenswürdig erweisen. Mayer et al. bieten eine differenzierte Betrachtungsweise von Vertrauenswürdigkeit an, welche durch drei Faktoren bestimmt wird. Hiernach kann das Vertrauen auf den Kompetenzen und Fähigkeiten, der Anständigkeit oder auf den positiven Intentionen anderer Personen oder Institutionen gründen (vgl. Mayer et al. 1995). Während sich Ersteres auf die Frage konzentriert, ob in vorliegendem Fall der AG bei der Realisierung der Ziele des AN hilfreich sein kann, beschäftigt sich der zweite Faktor mit allgemein gültigen Normen und moralischen Aspekten. Die positiven Intentionen, welche auf dem Wohlwollen des AG beruhen, beziehen sich auf dessen

Bemühen auch die Interessen und Bedürfnisse des AN in seine eigenen Überlegungen miteinzubeziehen (Kainz, 2015).

Vertrauenswürdigkeit		
Kompetenz, Fähigkeiten	Hilfe bei Realisierung von Zielen	Leistungsrisiken
Moralische Integrität	Normen, moralische Aspekte	Moralische Risiken
Positive Intentionen	guter Wille	Beziehungsrisiken

Tabelle 2: Interaktion von Vertrauenswürdigkeit und Risiko

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Eberl, 2012: S. 95

Die aufgezeigten Möglichkeiten um Vertrauenswürdigkeit zu unterscheiden implizieren jedoch auch verschiedene Arten von Risiken, wie in Tabelle 2 dargestellt. Beim Vertrauen auf die Kompetenz einer Person entsteht Leistungsrisiko. Hierbei wird darauf vertraut, dass eine Person eine (Vor-) Leistung erbringt ohne zu untersuchen, ob die benötigten Fähigkeiten dazu überhaupt vorhanden sind. Moralische Risiken beziehen sich auf die Differenz der durch eigene Vorstellungen über Moral und Integrität geprägten Erwartungen über das Verhalten einer Person und deren tatsächliche Handlungen. Die bei Vertrauen auf Basis von positiven Intentionen auftretenden Beziehungsrisiken greifen das Misstrauen auf, welches durch egoistisches Benehmen der anderen Partei ausgelöst wird. Dieses ist durch die Befürchtungen des Vertrauenden geprägt, bei der Realisierung seiner eigenen Interessen übergangen zu werden. (Eberl, 2012: S. 95)

Ein Unternehmen, welches Vertrauen innerhalb seiner Strukturen fördern will, sollte demgemäß versuchen die angeführten Risiken zu überwinden und etwaiges Misstrauen abzubauen. In diesem Zusammenhang erscheint eine Kündigung aus erwähnten Gründen und unerheblich ob mit tatsächlicher Absicht oder nur als Androhung, als keineswegs förderlich für eine interne Kultur des gegenseitigen Vertrauens. Vielmehr wurde bei einer Studie mit 10.000 Teilnehmern festgestellt, dass ein permanenter Zustand der Angst um den eigenen Arbeitsplatz die Arbeitsleistung des Einzelnen eher

negativ beeinflusst. Der Forschungsleiter stellte überdies fest, „dass es einer der schlimmsten Managementfehler überhaupt ist, wenn Vorgesetzte versuchen Druck auszuüben, indem sie andeuten, der Arbeitsplatz der Mitarbeiter sei gefährdet“ (Laufer, 2007: S.26). Hierbei sei es auch ganz und gar unwesentlich, ob dabei nur mit der Bedrohung des Arbeitsplatzverlustes gespielt würde oder ob eine tatsächliche Gefahr bestünde. Der Autor kam zum Schluss, dass eine gezielte und kurzfristige Unsicherheit den Arbeitsplatz betreffend belebend sein kann und die AN motiviert, kontinuierliche Bedrohung aber eine höchst destruktive Auswirkung auf die AN hat und diese regelrecht paralyisiert (Laufer, 2007: S. 26f).

2.5. Lösungswege aus dem Dilemma

Wie bereits diskutiert, wird das Verhalten von AG und AN allem Anschein nach nur in den seltensten Fällen zum sozialen Optimum führen. Die beiden Akteure werden sich mit höchster Wahrscheinlichkeit in einem Nash-Gleichgewicht wiederfinden. Was kann unternommen werden um das Spiel zu verändern und eine für beide Seiten befriedigende Lösung zu finden? Konkret soll versucht werden eine Transformation von der Kombination „Kündigung und kein Wissenstransfer“ zur Kombination „keine Kündigung und Wissenstransfer“ zu vollziehen. Die vorgeschlagenen Ansätze erheben dabei jedoch keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr sollen sie als Vorschläge für mögliche Lösungswege aus dem Dilemma dienen.

2.5.1. Vertragliche Regelung

Ein gebräuchlicher Ansatz um einem unvorteilhaften Ergebnis entgegenzuwirken besteht darin, ein gewisses Maß an Kontrolle einzuführen. Zum einen soll damit Koordination ermöglicht und zum anderen ein Soll-Ist Vergleich angestrebt werden, bei dem erwünschtes Verhalten, vorgegebene Ziele oder Normen der tatsächlichen Situation gegenüber gestellt werden (Eberl, 2012: S.97). Ein wirksames Instrument hierbei ist ein Vertrag, in dem die Rechte und Pflichten von AG und AN geregelt sind

(Lumineau, 2014: S.3). Misstrauen oder das Risiko eines plötzlichen Wechsels der Strategie, wie im Falle des vorliegenden Dilemmas, können so umgangen werden. Die Zweckdienlichkeit eines Vertrages scheint unumstritten. Nichtsdestotrotz kann durch einen Vertrag fehlendes Vertrauen nicht vollständig ersetzt werden (Knipfler, 2015). Zudem muss festgestellt werden, dass ein Übermaß an Kontrolle seitens des AG nicht förderlich für die Kultur eines Unternehmens ist. Der AN würde dies eher als Zeichen von Misstrauen werten, was zu einer Stagnation des Vertrauensaufbaues und somit der Wissensweitergabe führen würde (Eberl, 2012: S.94).

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass es sich im Falle des Wissenstransfer-Dilemmas als äußerst diffizil erweist sich vertraglich zu binden. Ein Vertrag würde den AG dazu verpflichten den AN nicht zu entlassen, wohingegen der AN zustimmen würde sein Wissen vollständig weiterzugeben. Dabei würde sich der AG aber selbst einer kompletten Handlungsoption berauben. Die Strategie, dem AN zu kündigen, ginge vollständig verloren. Der AN könnte sich daraufhin in Sicherheit wähnen, denn obwohl dieser einem Wissenstransfer vertraglich zugestimmt hätte, könnte er sich dazu entschließen diesen doch zu verweigern. Er müsste demgemäß keine Kündigung vom AG befürchten und könnte ab diesem Zeitpunkt sein Wissen nach eigenem Ermessen transferieren.

2.5.2. Wiederholung des Spiels

Eine weitere Möglichkeit um Kooperation im vorliegenden Wissenstransfer-Dilemma zu erreichen, welche auch immer wieder in der Literatur des Gefangenendilemmas auftritt, könnte die Wiederholung der Spielsituation sein (Axelrod, 1984: S.12). Hierbei treffen die Spieler wiederkehrend aufeinander und müssen somit Rechenschaft über ihre Handlungen ablegen. Vor allem die bekannte Strategie des TIT FOR TAT, bei der im ersten Zug kooperiert und danach das Verhalten des anderen Spielers aus der vorangegangenen Runde kopiert wird, kann hierbei Erfolg versprechend sein (Axelrod, 1984: S. 175). Es wurde dabei gezeigt, dass die Bereitschaft zur Kooperation positive Auswirkungen auf das gesamte Ergebnis des Spiels hat. Zusätzlich besteht bei der

Wiederholung des Spiels auch die Möglichkeit seinen Kontrahenten mit Nicht-Kooperation zu bestrafen. Die Strategie zu kooperieren kann dadurch eine rationale Wahl werden (Friedrich, 2005: S. 99f).

Dieser Ansatz kann im speziellen Fall jedoch nur eingeschränkt in Betracht gezogen werden. Für den AG würde eine Wiederholung des Spiels nicht zwangsläufig zu einer Änderung seines Verhaltens führen. Ausgehend von der endgültigen Konsequenz, der Kündigung des AN in der ersten Runde, wäre das Spiel beendet und es wäre von wenig Relevanz für den AG wiederholt mit dem AN zusammenzutreffen. Mit höchster Wahrscheinlichkeit würde es von vornherein zu keiner erneuten Begegnung kommen. Dies impliziert, dass eine Wiederholung des Spiels ohnehin nur möglich ist, wenn es zu keiner Kündigung in der ersten Spielrunde kommt. In diesem Fall hängt das weitere Verhalten der Spieler von den Handlungen der Vorrunde ab. Wurde dem AN in der ersten Spielrunde nicht gekündigt, könnte sich mittels TIT FOR TAT eine längerfristige Kooperation auf beiden Seiten ergeben. Natürlich sind aber auch dann die Anreize den anderen Spieler zu übervorteilen, vor allem auf Seiten des AG, nach wie vor gegeben.

2.5.3. Reziprozität

Das Prinzip der Reziprozität könnte ebenfalls einen Ausweg aus genanntem Dilemma darstellen. Aufgrund der spieltheoretischen Problemstellung in vorliegender Masterarbeit und der großen Vielfalt an unterschiedlichen Betrachtungsweisen von reziprokem Handeln erscheint die Abgrenzung der Thematik dabei von großer Relevanz. In nachstehendem Kapitel soll Reziprozität daher insbesondere im Hinblick auf soziale Dilemmata diskutiert werden.

Gouldner versteht darunter eine von gegenseitigen Verpflichtungen geprägte, wechselseitige Austauschbeziehung (vgl. Gouldner, 1960). Starke Reziprozität bedeutet, dass eine Person kooperiert falls die andere Person kooperiert, und bestraft, wenn der andere ebenfalls bestraft (Gintis, 2000: S. 169). Eine betriebswirtschaftlich geprägte Sichtweise bezüglich spieltheoretischer Problemstellungen impliziert oftmals das Vorhandensein eines einzigen Ziels, die Maximierung des eigenen Nutzens

(Fehr/Schmidt, 1999: S. 817). Uneigennütige Gedanken wie Fairness oder der Sinn für Gerechtigkeit werden hierbei nicht berücksichtigt. Das Prinzip der Reziprozität soll diese Lücke schließen und soziale Aspekte miteinbeziehen. Die bereits im vorherigen Kapitel genannte Strategie des TIT FOR THAT spiegelt die prinzipielle Idee der Reziprozität wider: Wie du mir, so ich dir.

Als mögliche Beweggründe für starke Reziprozität werden vielfach reziproke Fairness (vgl. Falk/Fischbacher, 2006) und Ungleichheitsaversion (vgl. Fehr/Schmidt, 1999) genannt. Während sich ersteres in dem Bedürfnis äußert auf zuvorkommendes Verhalten ebenfalls mit Zuvorkommenheit zu reagieren sowie auf rüdes Verhalten mit ebensolcher Unfreundlichkeit, werden bei Zweitgenanntem Unterschiede zu vermeiden versucht und identische Ergebnisse für alle Beteiligten angestrebt. Hierbei muss jedoch angemerkt werden, dass diese Verhaltensweisen nicht isoliert befolgt werden, sondern eine Ergänzung zur egoistischen Nutzenmaximierung darstellen sollen (Fehr/Gintis, 2007: S. 49). Der eigene Nutzen steht somit nicht mehr im alleinigen Fokus, vielmehr wird der Gedanke an andere Personen zu einem maßgeblichen Element in der jeweiligen Spielsituation.

Fehr/Gintis analysierten in ihrer Arbeit unterschiedliche Studien über die Wirkungsweise von Reziprozität auf Kooperation und soziale Austauschbeziehungen. Hierbei konnten die Autoren feststellen, dass aufgrund reziproker Fairness und Ungleichheitsaversion das Fehlen von Kooperation in der Abwesenheit von Bestrafung sowie das Entstehen von Kooperation bei der Möglichkeit Vergeltung auszuüben erklärt werden kann. Stark reziprok handelnde Menschen werden anfänglich immer zu kooperieren bereit sein, da sie dies auch von ihrer Umgebung erwarten. Jedoch muss im ersten Fall, bei fehlenden Bestrafungsmöglichkeiten, festgestellt werden, dass eine Vielzahl der Beteiligten es daraufhin vorzieht Trittbrett zu fahren und von der Kooperation der reziprok Handelnden zu profitieren. Die logische Schlussfolgerung daraus ist, dass die anfänglich vorhandene kooperative Handlungsweise immer mehr abnimmt, bis am Ende niemand mehr kooperiert. Die Kooperation zu verweigern ist hierbei die einzige Möglichkeit Freerider zu bestrafen. Im Gegensatz dazu kann bei Vorhandensein von direkten Bestrafungsmöglichkeiten kooperatives Handeln bei der Gesamtheit der Beteiligten

festgestellt werden. Die Androhung von Strafe bei unerwünschtem Tun treibt auch Opportunisten dazu Kooperation einer Bestrafung vorzuziehen. Hierbei ist eine kleine Gruppe von stark reziprok handelnden Personen ausreichend um andauernde Kooperation zu verwirklichen. (Fehr/Gintis, 2007: S. 49f, 53)

Darauf aufbauend deuten insbesondere die empirischen Studien über das Gift-Exchange Spiel² auf einen positiven Einfluss von reziprokem Handeln auf das Verhalten der Spieler hin. Hierbei konnte festgestellt werden, dass die AN bei der Bezahlung von höheren Löhnen bereit waren ihre Arbeitsleistung ebenfalls zu erhöhen. Dieses Ergebnis kann nun auch für wirtschaftlich agierende Unternehmen den Anreiz schaffen ihren AN eine höhere oder zumindest faire Bezahlung anzubieten, da dadurch auch die Anstrengungen der Mitarbeiter gesteigert werden können. (vgl. Fehr et al, 1993)

Diese Überlegungen können, trotz der dabei vorwiegend vorhandenen monetären Komponente, auch auf vorliegende Problematik umgelegt werden. Aufgrund von Reziprozität kann auch im Wissenstransfer-Dilemma für den AG die Motivation bestehen fair zu spielen und zu kooperieren. Liegt dem AN ein faires Angebot im Gegenzug für die Weitergabe seines Wissens vor, ist dieser womöglich auch eher gewillt den Transfer durchzuführen und sich bezüglich der Generierung neuen Wissens anzustrengen. Die Motivation kann hierbei sowohl durch monetäre als auch nicht monetäre Anreize bestimmt sein. Die Gewissheit bei fairem Benehmen auch eine angemessene Reaktion zu erhalten kann für die Qualität des Wissenstransfers im Unternehmen äußerst förderlich sein. Auch die Androhung einer Bestrafung kann in vorliegender Situation hilfreich sein. Den oben erwähnten Studien zufolge kann Kooperation damit relativ einfach erreicht werden. Für den AG stellt die Durchführung von Bestrafungen keine große Schwierigkeit dar. Kündigung als Strafe einzusetzen ist jedoch kein probates Mittel um die gewünschten Ergebnisse hervorzurufen und sollte aufgrund der moralischen Ansprüche des Reziprozitätsgedankens somit

² Hierbei übernimmt der eine Spieler die Rolle eines Arbeitgebers, der bereit ist einen bestimmten Lohn zu zahlen, wohingegen der andere Spieler einen Arbeitnehmer verkörpert, welcher seine Leistung beisteuert. Die jeweiligen Optionen und Verhaltensweisen werden im Gift-Exchange Spiel widergegeben (vgl. Akerlof, 1982).

ausgeschlossen werden. Dem AN bleibt als direkte Bestrafung nur die Option den Wissenstransfer nicht oder nur unvollständig zu vollziehen.

2.5.4. Änderung der Auszahlungen

Eine weitere Möglichkeit Kooperation in einem sozialen Dilemma zu fördern ist die Veränderung der Auszahlungen. Sobald die Kosten von Kooperation auf einem geringen Level gehalten werden, ist auch der individuelle Nutzen, der aus der Verweigerung von Kooperation entstehen kann, geringer. Vice versa impliziert die Einführung von Wissenstransfer steigernden Anreizen eine größere Bereitschaft zur Kooperation. Somit kann gefolgert werden, dass das Interesse nicht zu kooperieren gemindert wird, indem entweder die Kosten für Kooperation reduziert werden oder der möglicherweise daraus entstehende Gewinn erhöht wird. (Cabrera, 2002: S. 695)

Eine vergleichsweise simple Möglichkeit Kosten zu senken, ist die Komplexität des Wissenstransfers zu verringern. Durch einfachen Zugang zu den den Wissenstransfer unterstützenden Technologien oder durch die Anpassung organisatorischer Faktoren kann eine Erleichterung des Prozesses herbeigeführt werden (Cabrera, 2002: S. 696). Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit die Vorteile der Kooperation zu erhöhen. Hierbei könnten entweder individuelle Anreize oder Belohnungen eingeführt werden, welche auf direktem Wege mit der Verhaltensweise einer Person verbunden sind (Cabrera, 2002: S. 696). Diese können hierbei sowohl den Charakter eines monetären als auch nicht-monetären Ausgleiches aufweisen, wobei ein nicht-materielles Belohnungssystem einen zumindest gleichwertigen Anreiz auf Individuen ausüben kann. Dieses muss dabei jedoch öffentlich, selten, glaubwürdig, verdient und bedeutungsvoll in der Unternehmenskultur sein, da andernfalls dessen Relevanz und Einflussvermögen geschmälert wird (Lawler, 2000: S. 72f). Auf der anderen Seite kann versucht werden die kollektive Auszahlung zu steigern. Sofern der Wert des allgemeinen Gewinnes größer ist als die dabei eingesetzten Aufwendungen, wird der Anreiz zu kooperieren ebenfalls erhöht (Cabrera, 2002: S. 696). Hierbei erhalten die Beteiligten Ausgleichszahlungen, welche auf dem Erfolg des Wissensweitergabe-

Prozesses gründen und sich an den investierten Aufwendungen der Personen orientieren. Daraus kann ein reziproker Zusammenhang zwischen kollektivem Erfolg bei der Wissensweitergabe und individuellem Bonus gefolgert werden. Je höher also der kollektive Erfolg, desto höher ist auch der individuelle Bonus, den die Beteiligten hieraus generieren können (Cabrera, 2002: S. 697). Diese Möglichkeiten können das soziale Dilemma obsolet erscheinen lassen, da Kooperation die dominante Strategie für die Spieler wird. Aufgrund der Bonuszahlungen kann die individuelle Auszahlung für den einzelnen Spieler maximiert werden (Cabrera, 2002: S. 696).

Die Transformation der angeführten Überlegungen auf die vorliegende Situation zwischen AG und AN erweist sich als äußerst komplex. Für den AG wäre es vergleichsweise simpel ein Belohnungssystem für erfolgreich durchgeführte Wissenstransfers einzuführen. Mit einem in Aussicht gestellten Bonus könnte es möglich sein den AN dazu zu bewegen sein Wissen weiterzugeben. Darüber hinaus würde sich der AG, auch wenn er sich dazu entschließen würde ein solches System zu forcieren, seiner zweiten Handlungsoption nicht berauben und könnte dem AN nach erfolgreicher Beendigung des Wissenstransfers trotzdem kündigen. Der AN dagegen hat dagegen ein äußerst geringes Wirkungsfeld. Augenscheinlich ist es nur schwerlich möglich dem AG eine Ausgleichszahlung oder Belohnung für den Verbleib im Unternehmen anzubieten. Bestenfalls könnte sich der AN mit dem Versprechen sein Wissen vollständig weiterzugeben an den AG binden und im Gegenzug auf den Verbleib im Unternehmen bestehen. Dies stellt jedoch auch keine wirkliche Option für den AN dar, da dieser somit jegliche Verhandlungsbasis gegenüber dem AG einbüßen würde. Hierbei spiegeln sich wiederum die ungleichen Machtverhältnisse der beiden Parteien wider. Die vorgeschlagene Möglichkeit das Dilemma zu umgehen erweist sich als nur einseitig profitabel.

2.5.5. Vertrauenskultur

Viele Autoren postulieren die unmittelbare Wirkung einer von gegenseitigem Vertrauen geprägten Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg (vgl. Laufer, 2007; Möller,

2012). Diese These scheint auch auf die vorliegende Problematik des Wissenstransfer-Dilemmas umgelegt werden zu können. Folgt man dieser Annahme, kann mit einer soliden Basis von Vertrauen in einem Unternehmen den Gedanken um Macht oder Opportunismus entgegengewirkt werden. Hierbei muss der AG sich aber, wie bereits erwähnt, als vertrauens- und glaubwürdig erweisen (Eberl, 2012: S. 95).

Möller nennt hierbei gewisse Maßnahmen, welche beim Aufbau einer Vertrauenskultur für den AG förderlich sein können, wie zum Beispiel Wertschätzung und Anerkennung gegenüber den Mitarbeitern oder regelmäßige Feedback- und Gesprächsrunden. Dadurch könne in weiterer Folge eine umfassende Vertrauenskultur, welche unter anderem durch gemeinsame Wertvorstellungen und Normen, Loyalität, eine verbesserte Beziehung von AG und AN oder das Eingehen auf den Zustand der AN charakterisiert ist, aufgebaut werden. (Möller, 2012: S. 20f)

Laufer zufolge können bei einer starken Vertrauenskultur eines Unternehmens eine Vielzahl an positiven Effekten beobachtet werden. Mit einer Basis aus Vertrauen kann auf die sich schnell ändernden Entwicklungen am Markt flexibel und unbürokratisch reagiert werden, da keine externen und internen Hindernisse überwunden werden müssen, welche womöglich aufgrund von Misstrauen entstanden sind. Darüber hinaus können Zeit und Kosten an den nun nicht mehr notwendigen internen Kontrollmechanismen gespart werden. (Laufer, 2007: S. 46f)

Abschließend kann ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Vertrauensklima, der Verantwortungsbereitschaft und der Loyalität der AN gegenüber dem AG festgestellt werden (Laufer, 2007: S. 46f). Die Identifikation der AN mit dem Unternehmen kann sich als ausschlaggebend für den Erfolg des Wissensweitergabe-Prozesses erweisen (Stevens, 2009: S. 42ff). Darüber hinaus kann mittels Loyalität und intrinsischer Motiviertheit der AN das Wissenstransfer-Dilemma überwunden werden (Wilkesmann/Rascher, 2002: S. 346). Externe Anreize sind hierbei überflüssig. Der Wert für den AN setzt sich dabei allein aus der tatsächlichen Tätigkeit im Unternehmen zusammen und wird aufgrund der Arbeit selbst bestimmt. Zudem wird eine dem Wissenstransfer skeptisch gegenüberstehende Unternehmenskultur als eine der größten Barrieren bei der Weitergabe von Wissen identifiziert (siehe dazu Kapitel 6).

Eine Kultur des Vertrauens erscheint auch in vorliegender Situation der Schlüsselfaktor bei der Umgehung des Wissenstransfer-Dilemmas zu sein. Ein offener, vertrauensvoller Umgang im gesamten Unternehmen und insbesondere unter den direkt am Transfer Beteiligten kann den entscheidenden Ausschlag über den Erfolg des Weitergabe-Prozesses geben.

3. Definitionen und Begriffsabgrenzungen

Das nachfolgende Kapitel erläutert, wie seine Formulierung bereits anzeigt, den theoretischen Hintergrund der vorliegenden Arbeit. Ziel dieses einleitenden Kapitels ist es, sowohl auf die zu Grunde liegende Thematik als auch auf etwaige damit einhergehende Basiszusammenhänge einzugehen. Demgemäß werden im Folgenden die für den weiteren Gang der Arbeit maßgeblichen fachspezifischen Termini geklärt und grundlegende Zusammenhänge, die im Kontext des Wissenstransfers stehen, spezifiziert. Diese sollen sodann die theoretische Grundlage der vorliegenden Masterarbeit darstellen.

3.1. Wissen

Zuallererst soll die Bedeutung des Begriffes *Wissen* näher betrachtet und bestimmt werden. Hierbei muss festgestellt werden, dass in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur keine allgemein gültige Definition des Begriffes existiert. Vielmehr wird die Terminologie der jeweiligen Situation und Problematik angepasst und entsprechend der Forschungsfrage definiert (Probst et al., 2012: S. 16). Da jedoch weitestgehend Einverständnis über die Zusammensetzung des Begriffes Wissen herrscht, soll zuallererst auf diese näher eingegangen werden.

3.1.1. Zusammensetzung des Begriffes und Definition

Der Großteil der Autoren, welcher sich mit vorliegender Thematik beschäftigt, nimmt hierbei eine Unterscheidung zwischen Zeichen, Daten und Informationen vor, woraus sich in weiterer Folge Wissen zusammensetzt (vgl. North, 2011: S. 36;

Davenport/Prusak, 1998: S. 26ff). Da bei dieser Definition von Wissen eine hierarchische Beziehung der Faktoren unterstellt wird, kann diese anhand der Wissenstreppe von North dargestellt werden.

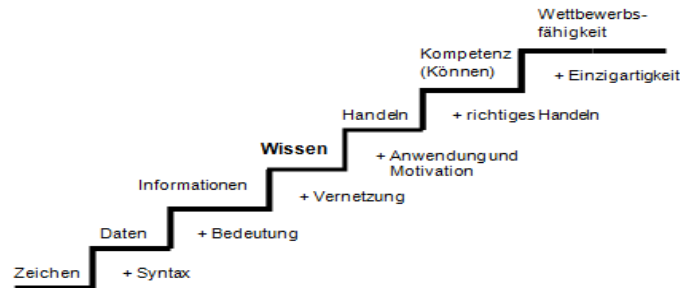


Abbildung 1: Wissenstreppe nach North

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an North 2011, S. 36

Wissen bildet hierbei den Mittelpunkt der Treppe, welche den Weg von Zeichen bis zur Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation beschreibt. Es wird ersichtlich, dass erst durch die Interaktion von Zeichen, Daten und Informationen Wissen generiert werden kann.

Zeichen stellen dabei die unterste Stufe in diesem Prozess dar. Sie bestehen aus ungeordneten Symbolen oder Buchstaben, die keinerlei zusammenhängenden Sinn aufweisen und erst durch bestimmte Regeln zu verständlichen Daten verknüpft werden können (Geiger, 2006: S. 26).

Zeichen bilden somit die Grundlage für die Bildung von Daten. Diese werden als ungeordnet und vollkommen wertungsfrei beschrieben. Sie beleuchten nicht die gesamte Wirklichkeit, sondern ermöglichen nur den Blick auf einen Teilbereich daraus. Obwohl Daten bei der Entscheidungsfindung von großer Wichtigkeit sind, sind sie nicht dazu geeignet eindeutige Handlungsempfehlungen auszusprechen, da sie in ihrem Wesen völlig neutral gegenüber ihrem Benutzer sind (Davenport/Prusak, 1998: S. 27f).

Informationen bestehen aus Daten, welche in einen konkreten Kontext eingebettet wurden. Ihre Bedeutung ist für Menschen erkenn- und begreifbar und kann richtungsweisend für deren weiteres Vorgehen sein. Darüber hinaus unterstützen

Informationen Menschen maßgeblich bei ihrer Entscheidungsfindung und dienen als Grundlage menschlichen Handelns (North, 2011: S. 37).

Schlussendlich ermöglicht die systematische Vernetzung von Zeichen, Daten und Informationen die Schaffung von Wissen. Hierbei wird ersichtlich, dass der Wissensbegriff von höchster Komplexität und Vielschichtigkeit ist. Zusammengesetzt aus den drei oben angeführten Komponenten, weist er aber unumstrittene Systematik und Ordnung auf, welche auf festgelegten Prinzipien beruhen. Aus diesem Grund muss abermals festgestellt werden, dass die zuvor genannten Begriffe nicht einfach als Synonyme für den Begriff „Wissen“ verwendet werden können. Vielmehr soll Wissen in der vorliegenden Arbeit als eigenständiger Begriff verstanden werden, welcher sich einerseits aus Zeichen, Daten und Informationen zusammensetzt, sich andererseits aber klar von jenen Begrifflichkeiten abgrenzt.

Nach North besteht Wissen aus dem Zusammenspiel verschiedenartiger Informationen, die miteinander korrelieren. Wissen stellt hierbei eher einen Zwischenschritt auf dem Weg zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar. Es ist nicht ausreichend, Wissen nur zu generieren, vielmehr muss dieses auch auf effizientem Wege angewandt und in Können umgewandelt werden um schlussendlich auch einen Vorteil für das Unternehmen darzustellen. (North, 2011: S. 37)

Neben dieser eher „informationstheoretischen“ Sichtweise des Wissensbegriffes, welche sich vor allem auf die hierarchische Beziehung zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen beschränkt, identifizieren Schreyögg/Geiger noch eine zweite Strömung der Wissensdefinition: die kompilativ-pragmatische Variante. Hierbei wird dem Wissensbegriff in erster Linie eine praktische Position unterstellt, welche jegliche Art menschlichen Handelns, Gefühle oder Fertigkeiten umfasst (Schreyögg/Geiger, 2003: S. 8ff). Dieser Auffassung folgend, erscheint der Wissensbegriff fast unbegrenzt, da sich einerseits menschliche Handlungen nur äußerst schwierig abgrenzen lassen, andererseits dies hierbei aber ohnehin nicht wünschenswert wäre, da so womöglich potentiell Erfolg versprechendes Verhalten von vornherein ausgeschlossen werden würde (Schreyögg/Geiger, 2003: S. 9). Als Vertreter dieser Auffassung definieren von Krogh und Köhne Wissen als:

„...sämtliche Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Aufgaben einsetzen und welche Handlung sowie Interpretation u.a. von Informationen ermöglichen; Wissen beinhaltet einen Sinngabungsprozess sowie normative und emotionale Elemente und ist sowohl kontext- als auch zeitabhängig“ (von Krogh/Köhne 1998, S. 236).

Wissen, gleichgültig ob bewusst oder unbewusst von Individuen eingesetzt, bildet hierbei die Basis von Nutzen bringendem Verhalten (Schreyögg/Geiger, 2003: S. 9). Somit kann sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene jegliche positive Konsequenz aus Handlungen von einer bestimmten Art von Wissen abgeleitet werden.

Nach eingehender Betrachtung und Analyse der verschiedenen theoretischen Definitionen erweist sich jene von Probst et al., welche auch in der deutschsprachigen einschlägigen Literatur weit verbreitet ist, als vergleichsweise präzise und vollständig. Unter anderem knüpfen die Autoren hierbei an die bisher erwähnten Strömungen an und führen die doch voneinander abweichenden Wissensbegriffe zu einer verhältnismäßig einheitlichen Definition zusammen. Wiederum betonen Probst et al. die unbedingte Verbundenheit von Wissen mit Personen (Probst et al., 2012: S. 23). Diese Gebundenheit von reinem Wissen an Menschen impliziert, dass ohne menschliche Aktion Wissen weder generiert noch angewandt werden kann. In der vorliegenden Masterarbeit soll der Wissensbegriff somit deren Begriffsdefinition folgen und wie folgt definiert werden:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ (Probst et al. 2012, S. 23).

3.1.2. Wissensarten

Nach der grundlegenden Definition des Wissensbegriffes soll nun kurz auf dessen unterschiedliche Kategorien eingegangen werden, da diese im weiteren Verlauf der Arbeit von Bedeutung sein werden. Neben der in der Literatur wohl am häufigsten

vorgenommenen Unterteilung in implizites und explizites Wissen soll in den folgenden Kapiteln auch individuelles und kollektives Wissen beziehungsweise auch transferierbares und nicht-transferierbares Wissen diskutiert werden.

3.1.2.1. Explizites und implizites Wissen

Zurückgehend auf Polanyi kann zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden werden (vgl. Polanyi, 1985). Die Einteilung in diese Dimensionen stellt die gebräuchlichste Form der Kategorisierung von Wissen dar.

Nonaka/Takeuchi schließen sich dieser Unterscheidung an und erklären explizites Wissen als objektives Wissen, welches ohne Schwierigkeiten in irgendeiner Form aufgezeichnet und angewendet werden kann. Dies schließt sowohl einfache, systematische Dokumentation, vornehmlich mittels Datenbanken, als auch mühelose Weitergabe und somit problemlose Wiedergabe des Wissens mit ein. Explizites Wissen bezieht sich auf zurückliegende Geschehnisse und Sachverhalte und kann daher auch als Verstandeswissen bezeichnet werden. (Nonaka/Takeuchi, 1997: S. 24; S. 76f)

Im Gegensatz zum expliziten Wissen erweist sich die Konkretisierung von implizitem Wissen als wesentlich komplexer. Die Basis bilden hierbei subjektive Erfahrungen, Intuition und ein gewisser Kontextbezug (Willke, 2004: S. 35). Oftmals sind sich die Träger von implizitem Wissen ihrer Kompetenzen nicht bewusst oder können den Ursprung ihres Wissens selbst nicht erklären. Daraus resultierend erweist sich auch die Weitergabe von implizitem Wissen als äußerst schwierig, da es nur schwer messbar und überprüfbar ist. Nach Nonaka/Takeuchi umfasst implizites Wissen, welches auch als Erfahrungswissen bezeichnet wird, sowohl eine technische als auch eine kognitive Dimension. Während Erstere sich auf greifbares Know-how, bestimmte Methoden und Techniken, welche sich eine Person angeeignet hat, bezieht, beinhaltet die zweite Dimension „mentale Modelle“, mit welchen Menschen ihren Alltag bewältigen und mittels Annahmen über gegenwärtige und zukünftige Ereignisse ihre Umwelt definieren (Nonaka/Takeuchi, 2004: S. 77).

3.1.2.2. Individuelles und kollektives Wissen

Darüber hinaus findet sich in der einschlägigen Literatur auch die Trennung zwischen individuellem und kollektivem Wissen. Individuelles Wissen ist eng an seinen Träger gebunden und kann nur von diesem abgerufen werden (Berres, 1998: S. 59). Kollektives Wissen beschreibt in erster Linie das Wissen eines Kollektivs, also einer Gruppe von Personen. Jedoch besteht es nicht nur aus der Summe des individuellen Wissens, sondern beinhaltet darüber hinaus auch das Verständnis und Können der gesamten Organisation (Probst et al., 2012: S. 23). Das Fundament unternehmerischen Wissens besteht vordergründig aus individuellem Wissen, da es nur Individuen möglich ist aus Zeichen, Daten und Informationen schlussendlich Wissen entstehen zu lassen. Dieser eindimensionalen, individuellen Wissensbasis muss jedoch noch die kollektive Komponente hinzugefügt werden um eine umfassende, organisationale Wissensbasis zu schaffen, welche dann in weiterer Folge zur Problembewältigung herangezogen werden kann (Probst et al., 2012: S. 19ff).

3.1.2.3. Transferierbares und nicht-transferierbares Wissen

Im Hinblick auf die grundlegende Thematik dieser Masterarbeit, nämlich die Weitergabe von Wissen in Organisationen, erscheint die Einteilung in transferierbares und nicht-transferierbares Wissen von größter Bedeutung. Wie bereits in Kapitel 3.1.2.1 beschrieben, kann explizites Wissen problemlos aufgezeichnet und somit einfach von Sendern zu Empfängern übertragen werden. Aufgrund dieser Schlussfolgerung kann bei explizitem Wissen grundsätzlich von transferierbarem Wissen gesprochen werden (Scheuble, 1998: S. 26). Die Einteilung von implizitem Wissen hingegen muss etwas differenzierter betrachtet werden. Nicht alle Formen impliziten Wissens können einfach weitergegeben werden (Thiel, 2002: S. 22).

Zwei wichtige Grundbedingungen bei der Einteilung transferierbaren Wissens stellen die Artikulierbarkeit desselben und damit einhergehend auch die korrekte Aufnahme des Inhalts vom Empfänger dar (Scheuble, 1998: S. 24ff). Obwohl Wissen, welches in Worte gefasst werden kann, allgemein leichter zu transferieren ist, kann auch nicht artikulierbares Wissen weitergegeben werden. Scheuble nennt hierbei das Beispiel

eines Lehrlings, welcher eher durch Beobachtung, Nachahmung und Wiederholung lernt als durch die theoretische Beschreibung des Handwerks durch seinen Vorgesetzten (Scheuble, 1998: S. 26). Natürlich muss bei der Aufnahme des Wissens durch den Empfänger ein gemeinsames Verständnis des artikulierten Inhalts bestehen, da andernfalls Wissen nicht gänzlich transferiert werden kann (Davenport/Prusak, 1998: S. 198). Dabei wird ersichtlich, dass die Einteilung in transferierbares beziehungsweise nicht-transferierbares Wissen erheblich von den Sendern sowie auch den Empfängern des Wissensinhaltes und deren gemeinsamer Wissensbasis abhängt.

Darüber hinaus muss festgestellt werden, dass die Ausprägung der Transferierbarkeit sowie deren Einflussfaktoren stark variieren. Darum stellen nach Scheuble transferierbares und nicht-transferierbares Wissen die zwei Eckpfeiler eines „Kontinuums unterschiedlicher Transferierbarkeit“ (Scheuble, 1998: S. 27) dar, wobei der Anfangspunkt von jenem Wissen gekennzeichnet ist, welches sehr einfach und ohne erheblichen Aufwand transferiert werden kann. Der Endpunkt hingegen wird von Wissen, welches ungleich schwerer weitergegeben werden kann, dargestellt, da es sich hierbei um größtenteils implizites, aus Erfahrungen gewonnenes, Wissen handelt (Scheuble, 1998; S. 27).

3.2. Wissenstransfer

Aufgrund der zentralen Rolle, die der Begriff Wissenstransfer in der vorliegenden Masterarbeit einnimmt, soll dieser ebenfalls im folgenden Kapitel abgegrenzt und definiert werden. Sowohl in der deutsch- als auch in der englischsprachigen Literatur findet sich eine Vielzahl an Begrifflichkeiten, welche sich auf die Weitergabe von Wissen zwischen einzelnen Individuen oder Gruppen bezieht.

Der Terminus „Informationsaustausch“ beispielsweise beschreibt in erster Linie, wie bereits der Name vermuten lässt, die Weitergabe von Informationen. Wie schon in Kapitel 3.1.1 erläutert, kann Wissen jedoch nicht mit Informationen gleichgesetzt werden, da Ersteres eine ungleich höhere Komplexität aufweist. Zumal Informationen aber eine notwendige Voraussetzung für die Entstehung von Wissen darstellen, kann

gefolgert werden, dass Informationsaustausch ein früheres Stadium des Wissenstransfers darstellt (Kriwet, 1997: S. 84), jedoch aufgrund dessen vom Wissenstransfer per se abgegrenzt werden muss.

Der Begriff der Wissens(ver)teilung, der vor allem von Probst et al. geprägt wurde, bezieht sich „... entweder auf die zentral gesteuerte (Ver-)Teilung organisationalen Wissens auf eine festgelegte Gruppe von Mitarbeitern oder auf das (Mit-)Teilen von Wissen unter Individuen beziehungsweise im Rahmen von Teams und Arbeitsgruppen...“ (Probst et al., 2012: S. 146). Einerseits betonen die Autoren mit dem Begriff „Wissensteilung“ die bewusste Entscheidung für das Teilen von Wissen als Basis des Wissenstransfers, andererseits heben sie mit dem Begriff der „Wissensverteilung“ auch die Wichtigkeit der Verteilung von Wissen in Organisationen hervor. Probst et al. legen das Hauptaugenmerk ihrer Definition auf die (Ver-) Teilung des Wissens von Sendern zu Empfängern. Auf die Aufnahme des Wissens bei den Empfängern wird jedoch nicht näher eingegangen.

Darüber hinaus bestehen natürlich noch weitere Begriffe, welche als Synonym für Wissenstransfer verwendet werden. „Wissensübertragung“, „Wissenskommunikation“ beziehungsweise „knowledge transfer“, „knowledge sharing“ oder „know-how transfer“ sind nur einige gängige Phrasen hierbei. Obwohl diese Begriffe analog verwendet werden, können trotzdem marginale Unterschiede in ihrer Bedeutung bestehen.

In der vorliegenden Masterarbeit soll der Terminus „Wissenstransfer“ nach Thiel definiert werden:

„Unter Wissenstransfer ist die zielgerichtete Wiederverwendung des Wissens eines Transferpartners durch (einen) andere(n) Transferpartner zu verstehen, wobei es sich bei den Transferpartnern um Individuen oder Kollektive handeln kann. Wissen kann dabei unverändert oder angepasst wiederverwendet werden oder als Input für die Generierung neuen Wissens dienen. Die Wiederverwendung setzt das Verstehen transferierten Wissens sowie seine Anwendung durch den Empfänger voraus. Ein Wissenstransfer umfasst damit eine Lernkomponente und in der Regel auch eine Logistikkomponente“ (Thiel 2002, S. 32f).

Demzufolge wird als Wissenstransfer die Übertragung von Wissen von einem Sender zu einem oder mehreren Empfängern bezeichnet, wobei der Kommunikationsinhalt, der transferiert wird, nicht zwingend exakt weitergegeben werden muss. Von größter Wichtigkeit hierbei ist jedoch die Aufnahme des Inhalts und dessen Anwendung durch den Empfänger. Ohne diese kann erfolgreicher Wissenstransfer nicht stattfinden. Auch Davenport/Prusak betonen die enorme Bedeutung der Aufnahme des transferierten Wissens durch den Empfänger. Ohne das Erfassen, das Verständnis, aber vor allem auch durch die Nutzung des weitergegebenen Inhalts kann nicht von Wissenstransfer gesprochen werden (Davenport/Prusak 1998, S. 203). Wissenstransfer soll somit als Weitergabe von Wissen verstanden werden, bei dem der Sender dieses mit anderen Personen teilt ohne dadurch selbst einen Teil seines Wissens einzubüßen.

4. Rahmenbedingungen beim Wissenstransfer

Nach Abgrenzung und Definition essentieller Begrifflichkeiten im vorangegangenen Kapitel soll im Folgenden ein darauf aufbauender theoretischer Bezugsrahmen gefunden werden. Damit die Weitergabe von Wissen in vollem Umfang und annähernd ohne Probleme stattfinden kann, müssen diverse Rahmenbedingungen beachtet und eingehalten werden. Folglich sollen diese charakteristischen Voraussetzungen, welche die Weitergabe von Wissen maßgeblich bestimmen, beleuchtet werden.

Gresse nennt hierbei insgesamt sechs notwendige Parameter, welche beim Transfer von Wissen unumgänglich sind (Gresse, 2010: S. 41):

1. Zeit	2. Raum
3. Umfang	4. Gegenstand
5. Transfermittel	6. Kontext

Tabelle 3: Sechs Parameter für den Transfer-Prozess

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gresse, 2010: S. 41

Als erster Parameter wird Zeit genannt, welche mittels der geplanten beziehungsweise tatsächlichen Dauer des Transfer-Prozesses gemessen wird. Während Raum sich auf den vorhandenen Abstand zwischen den Transferpartnern, welcher überwunden

werden muss, bezieht, beschreibt Umfang die Anzahl der Parteien, welche am Prozess teilnehmen. Das vierte Element, Gegenstand, ist das Wissen an sich, welches weitergegeben werden soll. Die Transfermittel umfassen die Art und Weise, wie das Wissen weitergegeben wird. Zum Schluss müssen noch der Kontext und das Umfeld, in dem der Transfer stattfindet, betrachtet werden. (vgl. Gresse, 2010: S. 41)

Mehrheitlich wird jedoch zwischen vier Komponenten innerhalb des Wissenstransfers unterschieden. Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, gehören zum Vorgang des Wissenstransfers nicht nur der Sender und ein oder mehrere Empfänger, sondern auch der weiterzugebende Kommunikationsinhalt, also das Wissen im Allgemeinen, sowie der Kommunikationskanal über den der Transfer-Prozess stattfinden kann. Die Elemente eines Wissenstransfer-Prozesses sollten jedoch nicht separat gesehen werden. Vielmehr bedingt eine Komponente die andere und umgekehrt. In der folgenden Grafik soll das Zusammenwirken dieser Faktoren verdeutlicht werden.

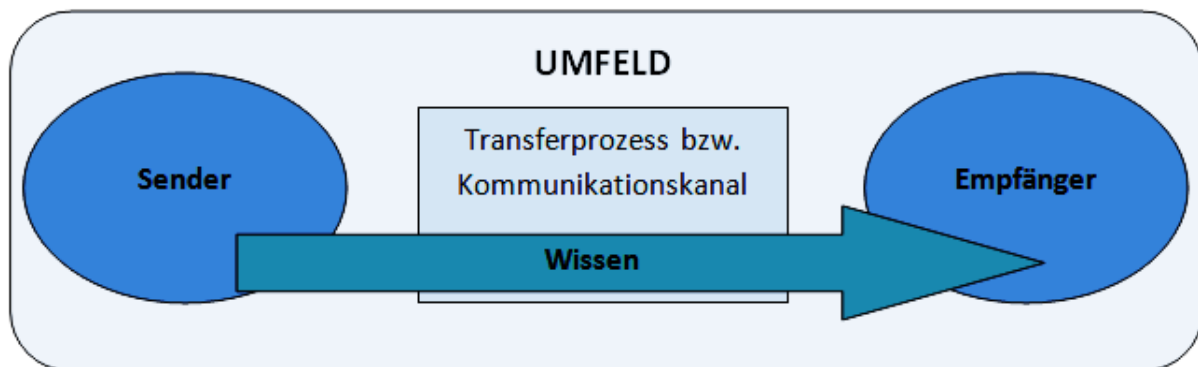


Abbildung 2: Komponenten des Wissenstransfers

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kohler, 2008: S. 48

In der vorliegenden Arbeit soll von einem einfachen Sender-Empfänger-Modell ausgegangen werden, in dem das Wissen vom Sender ausgehend an den Empfänger weitergegeben wird. Hierbei muss angemerkt werden, dass der Transfer auch von der anderen Seite initiiert werden kann, respektive ein sich wechselseitig beeinflussender Wissensfluss in beide Richtungen manifestieren kann. In jedem Fall soll darauf hingewiesen werden, dass der Wissenstransfer-Prozess nicht als starrer Ablauf bestimmter Mechanismen zu verstehen ist, sondern vielmehr als dynamischer Vorgang gesehen werden soll (Rauter, 2013: S. 41).

Die zentrale Frage, die gestellt werden muss, lautet: „Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können, und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern?“ (Bullinger et al., 1998b: S. 29). Zu diesem Zweck sollen die Komponenten eines Wissenstransfers in drei universelle Kategorien zusammengefasst werden:

- Wissensübermittlung
- Wissenstransfer-Prozess
- Wissensempfang

Diese Dimensionen sollen trotz ihrer ständigen Interaktion im Folgenden gesondert betrachtet und diskutiert werden, da dies für die vorliegende Arbeit sinnvoll erscheint.

4.1. Wissensübermittlung

Zuallererst soll die Seite des Senders näher beleuchtet werden. Dabei kann auch von der Abgabe des Wissens gesprochen werden, da diese Partei den Prozess der Wissensvermittlung initiiert und ihr erworbenes Wissen an andere abgibt ohne jedoch selbst etwas davon einzubüßen.

Am Beginn eines Wissenstransfer-Prozesses muss ein Unternehmen diejenigen Personen identifizieren, welche für die Weitergabe des Wissens relevant sind um sie in den Vorgang miteinzubeziehen (Heck, 2002: S. 55). Dabei scheint es natürlich sinnvoll, zuerst jenes Wissen zu bestimmen, welches transferiert werden soll. Auf diesen Aspekt soll jedoch im nächsten Kapitel im Zuge der Identifikation von transferrelevantem Wissen genauer eingegangen werden. Des Weiteren soll hierbei die Bereitschaft zur Weitergabe des Wissens vorausgesetzt werden, da dies keineswegs eine Selbstverständlichkeit darstellt. Oftmals bestehen seitens des Senders Bedenken beziehungsweise Hemmungen, welche Personen daran hindern, ihr Wissen vollständig weiterzugeben. Beispiele hierfür können die Angst vor Konkurrenz oder Machtverlust sein (Zelewski et al., 2004: S. 52). Auf diese soll in Kapitel 6 genauer eingegangen werden. Der Sender nimmt eine Schlüsselrolle im oben angeführten komplexen System ein, denn oftmals wird die Qualität des Kommunikationsinhaltes anhand dieser Position

gemessen (Davenport/Prusak, 1998: S. 201). Kommunikationsinhalte können mit einem seriösen und bemühten Sender beträchtlich an Wert gewinnen, vice versa aber auch verlieren.

Im Weiteren soll auf die verschiedenen Methoden, welche bei der Weitergabe von Wissen Anwendung finden, eingegangen werden. Einzelne Strategien und Ansätze sollen dabei beleuchtet und genauer ausgeführt werden. Diese Auflistung erhebt aber keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll eine Auswahl an Methoden aufgezeigt werden, welche ebenfalls in der Literatur häufig Eingang finden.

4.1.1. Kodifizierungsstrategie und Personalisierungsstrategie

Zwar entwickelten Hansen et al. die so genannten Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie als Wissensmanagement-Methoden im Zuge ihrer Arbeit über Beratungsunternehmen,³ jedoch wird bei eingehender Beschäftigung mit der Thematik ersichtlich, dass der Fokus hierbei auf der Weitergabe von Wissen liegt. Hansen et al. betonen, dass bei der Auswahl der geeigneten Strategie eines Unternehmens erst die richtige Abstimmung zwischen den Mitarbeitern, dem Geschäftsfeld und den Kunden gefunden werden muss. Wird allerdings keine eindeutige Entscheidung für eine Strategie getroffen oder die falsche Strategie verfolgt, kann dies möglicherweise negative Auswirkungen nach sich ziehen, die das gesamte Unternehmen betreffen können. (Hansen et al., 1999: S. 1f)

Bei näherer Betrachtung der beiden Strategien wird ersichtlich, dass die Wahl der entsprechenden Methodik nicht ausschließlich von oben genannten Faktoren abhängen sollte. Es erscheint in vielen Fällen durchaus sinnvoll, dass eine umfassende Wissenstransfer-Strategie sowohl gewisse Elemente der Kodifizierungsstrategie als auch der Personalisierungsstrategie miteinschließen sollte. Auch die wirtschaftliche Praxis bedient sich bis zu einem gewissen Ausmaß bestimmter Bestandteile beider

³ Hansen et al. legen im weiteren Verlauf ihrer Ausführungen dar, dass die Strategien nicht exklusiv für Beratungsunternehmen konzipiert wurden. Vielmehr betonen sie deren Anwendbarkeit auch für andere Organisationsstrukturen, wie zum Beispiel für Firmen im Computer- oder Gesundheitswesen (vgl. Hansen et al., 1999).

Methoden (vgl. Haesli/Boxall, 2005). Nichtsdestoweniger erscheint es angemessen im Folgenden die beiden Strategien zu diskutieren und darüber hinaus unterscheiden zu können.

4.1.1.1. Kodifizierungsstrategie

Bei der Kodifizierungsstrategie wird in einem ersten Schritt das Wissen des Unternehmens oder einzelner Personen sorgsam kodiert und in weiterer Folge an einem bestimmten Ort, vornehmlich in Datenbanken, schriftlich gesichert. EDV-basierte Systeme gelten hierbei als wichtige Hilfsmittel. Der Zugriff auf bestimmte Informationen und Daten durch Mitarbeiter ist jederzeit und für all diejenigen möglich, denen der Zugriff erlaubt ist. Das heißt, Wissen wird von der Person, die es generiert hat, losgelöst und kann ab diesem Zeitpunkt einerseits vollkommen unabhängig von dieser Person und andererseits für gänzlich andere Zwecke als es eigentlich entwickelt wurde, verwendet werden. (Hansen et al., 1999: S. 2)

Bei dieser Methode wird vordergründig explizites Wissen weitergegeben (Martensen, 2014: S. 35). Diese Vorgangsweise zeichnet sich durch einige positive Aspekte aus, allen voran die Verringerung der Kommunikations- und Arbeitskosten (Hansen et al., 1999: S. 4). Diese können zum einen aufgrund der unkomplizierten Abspeicherung der Medien und zum anderen wegen des einfachen Zugriffes dezimiert werden. Trittman/Mellis heben diesen Vorteil der Methode ebenfalls hervor, nämlich kann einmal kodiertes Wissen auch dann noch abgerufen werden, wenn derjenige, der es generiert beziehungsweise weitergegeben hat, bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden ist (Trittman/Mellis, 1999: S. 3). Das impliziert, dass ein Unternehmen, welches die Strategie der Kodifizierung verfolgt, vollkommen unabhängig gegenüber seinen Mitarbeitern ist, sobald diese ihr Wissen kodifiziert und abgespeichert haben. Das Unternehmen ist danach im Besitz des teuersten Gutes der Mitarbeiter – ihrem Wissen. Die Personen, welche für die Generierung des Wissens verantwortlich waren, treten somit in den Hintergrund und nehmen nun eine eher nebensächliche Position ein.

4.1.1.2. Personalisierungsstrategie

Bei der Personalisierungsstrategie hingegen wird angenommen, dass Wissen eng an die Personen gebunden ist, welche über das weiterzugebende Wissen verfügen. Vor allem wird es durch direkten, persönlichen Kontakt weitergegeben. Dies kann durch Gespräche oder auch mittels Imitation derjenigen, welche über das Wissen verfügen, geschehen. (Trittmann/Mellis, 1999: S. 3)

Im Gegensatz zur Kodifizierungsstrategie steht bei der Personalisierungsstrategie nicht nur die Abspeicherung des Wissens im Vordergrund. Vielmehr geht es hierbei um die Kommunikation miteinander, die aber trotzdem auch schriftlich festgehalten werden kann (Hansen et al., 1999: S. 1f). Wissen soll dabei nicht einfach nur reproduziert werden, sondern soll Denkanstöße geben und die Basis für die weitere Entwicklung sein (Thiel, 2002: S. 34). Der Schwerpunkt bei dieser Methode liegt am Gedankenaustausch zwischen Personen und einem gemeinsamen Auseinandersetzen mit bestehenden Problemen. Vor allem Wissen, welches nicht kodierbar ist, beziehungsweise nicht kodiert werden soll, wird mittels Personalisierungsstrategie weitergegeben (Hansen et al., 1999: S. 2). Es kann gefolgert werden, dass bei der Personalisierungsstrategie somit eher implizites Wissen transferiert wird. Darüber hinaus wird ersichtlich, dass Unternehmen, welche diese Strategie verfolgen, nicht umhin kommen, Netzwerke an Kontakten aufzubauen und diese auch umfassend zu nutzen (Martensen, 2014: S. 35). Vorteile dieser Methodik sind ihre hohe Flexibilität und Schnelligkeit auf Probleme oder Veränderungen zu reagieren (Trittmann/Mellis, 1999: S. 3). Eventuell auftretende Missverständnisse können so sofort angesprochen und beseitigt werden.

4.1.1.3. Durchführungsmethoden von Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie

Es besteht eine Vielzahl an praktischen Vorgehensweisen, welche die Realisierung der einzelnen Strategien ermöglichen. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, gibt es gewisse Methoden, welche fast uneingeschränkt entweder Kodifizierungsstrategie oder Personalisierungsstrategie zugeordnet werden können. Diese verkörpern die

Endpunkte der Abbildung, nämlich „Face-to-Face“ – Kommunikation beziehungsweise schriftliche Berichte und Dokumente.



Abbildung 3: Methoden der Kodifizierungs- Personalisierungsstrategie

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Thiel 2002: S. 37

Der Unterschied dieser Methoden liegt sowohl in ihrer Fähigkeit und in ihrem Umfang Wissen weiterzugeben als auch in der Art des zu transferierenden Wissens (Thiel, 2002: S. 36). Bezüglich dieser kann auf die Ausführungen in Kapitel 3 zurückgegriffen werden, denn während mittels persönlicher Kommunikation eher implizites Wissen transferiert werden kann, wird mit schriftlichen Berichten vermehrt explizites Wissen verbreitet. Dies bedeutet, je weiter rechts in der Grafik die angewendete Methode zu finden ist, desto eher kann davon ausgegangen werden, dass dabei explizites Wissen transferiert wird und vice versa.

Den Ausführungen Thiels folgend, kann eine Vielzahl an Methoden aber weder Kodifizierungs- noch Personalisierungsstrategie exklusiv zugeordnet werden. Der Autor nennt hierbei exemplarisch die Konversation per E-Mail (Thiel, 2002: S. 37). Diese ist zum einen ein schriftlicher Austausch an Informationen, welcher kodiert wurde und so auch an andere Personen, die am eigentlichen Kommunikationsaustausch nicht teilgenommen haben, verschickt werden kann. Dies würde folgerichtig auf die Kodierungsstrategie hindeuten. Zum anderen beinhaltet diese Methode aber auch Elemente der Personalisierungsstrategie, da die mitwirkenden Personen im direkten Austausch miteinander stehen und so sofort auf die Bedürfnisse des jeweils anderen reagieren und Feedback geben können. Anhand dieses Beispiels wird ersichtlich, dass eine strikte Einteilung der Handlungsmethoden oftmals nicht möglich ist. Vielmehr

besteht eine durchlässige Grenze, bei der die Elemente der jeweiligen Strategien ineinander übergehen.

4.1.2. Push und Pull-Strategien

Weitere Methoden, um den Prozess des Wissenstransfers verwirklichen zu können, sind die sogenannten Push und Pull-Strategien. Hierbei muss grundsätzlich unterschieden werden, wer den eigentlichen Impuls zur Wissensweitergabe gegeben hat. Wurde der Prozess vom Sender stimuliert, nennt man dies Push-Prinzip. Erfolgte der Stimulus vom Empfänger, wird vom Pull-Prinzip gesprochen (vgl. North, 1998; Probst et al., 2012; Thiel, 2002). Trotz der eingangs erwähnten Vorgangsweise nach einem einfachen Sender-Empfänger-Modell, bei der die Wissensweitergabe vom Sender initiiert wird, soll in diesem Kapitel ebenfalls die Empfänger-Seite, die Pull-Strategie, beleuchtet werden, da es sinnvoll erscheint die beiden Strategien gemeinsam zu diskutieren.

4.1.2.1. Push – Strategie

Bei der Push-Strategie kann eine Ausrichtung nach der Angebotsseite festgestellt werden. Hierbei wird „zentral entschieden, welches Wissen in welchem Umfang (ver)teilt werden soll und dieses Wissen wird dann über klar definierte Kanäle wie Trainings oder Verteiler in die Organisation ‚gedrückt‘“ (Probst et al., 2012: S. 157). Mit anderen Worten wird von einem Sender die Weitergabe des Wissens veranlasst und sowohl das Ausmaß an zu transferierendem Wissen als auch die Art des Transfers bestimmt. Nichtsdestotrotz muss aber auch auf Seite des Empfängers das Bewusstsein bestehen das angebotene Wissen überhaupt zu benötigen und demgemäß auch anzunehmen (Rauter, 2013: S. 19). Nur durch das alleinige Angebot an Wissen wäre der Transfer an Wissen noch nicht gewährleistet. Die Vorgangsweise beim Push-Prinzip kann dazu führen, dass mehr explizites als implizites Wissen weitergegeben wird (Rauter, 2013: S. 118). Aufgrund der standardisierten Weitergabemechanismen kann

es geschehen, dass einerseits eine zu große Menge, möglicherweise nebensächlicher Informationen, an die Empfänger weitergegeben wird, andererseits aber auch zu viele Empfänger adressiert werden (Thiel, 2002: S. 35). Daraus kann gefolgert werden, dass dieses potenzielle Überangebot an teilweise nutzlosem Wissen zu einer Überforderung der Empfänger führen kann, da diese aus dem Pool an unzusammenhängenden Wissensbruchstücken jenes für sie wertvolle Wissen selbständig selektieren müssen. Im äußersten Fall kann dies zur Renitenz gegenüber dem empfangenen Wissen führen und damit einhergehend höhere Transaktionskosten, die auf den gestiegenen Transferaufwand zurückzuführen sind, nach sich ziehen (Thiel, 2002: S. 35).

4.1.2.2. Pull – Strategie

Bei der Pull-Strategie wird der Prozess der Wissensweitergabe von der Empfängerseite initiiert und ist somit nachfrageorientiert. Der Empfänger, beispielsweise ein Mitarbeiter, ist hierbei selbst angehalten das benötigte Wissen zu identifizieren und vom Sender, zum Beispiel einem Unternehmen, einzufordern (Probst et al., 2012: S. 157). Es besteht somit eine Holschuld seitens des Empfängers gegenüber dem Sender. Der Mitarbeiter muss hierbei jedoch über genaue Kenntnisse bezüglich des fehlenden Wissens verfügen, da ansonsten kein Transfer-Prozess gestartet wird (Thiel, 2002: S. 35). Wenn der Nachfrager also überzeugt ist im Besitz aller relevanten Informationen zu sein oder nicht weiß, welche Informationen er anfordern soll, findet das Pull-Prinzip keinerlei Anwendung. Auf der anderen Seite ergibt sich aus der Steuerung des Informationsflusses durch den Empfänger auch eine hohe Relevanz des vermittelten Wissens, da gemeinhin ausschließlich jenes Wissen transferiert wird, das auch wirklich angefordert und benötigt wurde (Rauter, 2013: S. 119). Dies impliziert in weiterer Folge zum einen zwar geringere Transaktionskosten für das Unternehmen zum anderen jedoch auch die Notwendigkeit der Bereitstellung des benötigten Wissens durch ebendieses (Thiel, 2002: S. 35).

Probst et al. tendieren bei der Suche nach der geeigneten Strategie eher zum Pull-Prinzip. Die Autoren gehen hierbei von einer genaueren Abstimmung von benötigtem

und erhaltenem Wissen aus. Darüber hinaus sehen sie größere Chancen, dass das transferierte Wissen auch wirklich durch den Empfänger akzeptiert und genutzt wird. (Probst et al., 2012: S. 185)

Da beide Methoden jedoch negative Aspekte aufweisen, scheint es, als ob die individuelle Auswahl an bestimmten Elementen von sowohl Push- als auch Pull-Strategie am geeignetsten für die Schaffung eines erfolgreichen Wissenstransfer-Prozesses sei. Eine Kombination aus beiden Prinzipien könnte einen Vorteil darstellen und zu einer adäquaten Strategie für die jeweilige Organisation führen.

4.2. Wissenstransfer-Prozess

Dieses Kapitel versucht die Frage nach dem „Wie?“ und „Was?“ bei der Weitergabe von Wissen zu klären. Im Zentrum dabei steht der Transferkanal, welcher die mittige Komponente des Wissenstransfer-Prozesses darstellt. Ebenso wie der Sender ist auch die Art des Prozesses entscheidend um das Wissen zwischen den Transferpartnern auszutauschen ohne dabei einen Verlust zu erleiden. Vor allem das Zusammenwirken von Sender und Empfänger muss genau beaufsichtigt werden, da hierbei sehr häufig Schwierigkeiten bei der Weitergabe des Wissens auftreten können. Auf diese soll jedoch in Kapitel 6 genauer eingegangen werden. Ziel dieses Abschnittes ist es, das transferrelevante Wissen zu bestimmen sowie eine Auswahl an unterschiedlichen Arten des Wissenstransfers aufzuzeigen und anschließend zu diskutieren.

4.2.1. Identifikation von transferrelevantem Wissen und Transferaufwand

Die Identifikation des transferrelevanten Wissens ist einer der Schlüsselfaktoren des gesamten Transfer-Prozesses, denn die Art und Qualität des zur Weitergabe bestimmten Wissens trägt entscheidend zum Erfolg dieses Vorganges bei (Thiel, 2002: S.86). Auf der anderen Seite muss überprüft werden, ob sich die aufgewendeten Anstrengungen, welche in den Transfer-Prozess gesteckt werden, überhaupt lohnen (Trittmann/Mellis, 1999: S.7).

Thiel unterscheidet bei der Bestimmung von transferrelevantem Wissen zwischen strategischem und operativem Wissenstransfer. Selbstverständlich können die beiden Ansätze aber auch überlappend angewandt werden. Ersterer definiert transferrelevantes Wissen nach der Strategie, respektive den Zielen des Unternehmens. Hierbei soll strategisch wichtiges Wissen, welches aus dem Kernwissen des Unternehmens abgeleitet wird, weitergegeben werden. Darüber hinaus werden anhand der Ziele des Unternehmens allgemeine Wissensziele gebildet und damit das gesuchte Wissen bestimmt. Die Bestimmung des transferrelevanten Wissens erfolgt meist durch eine zentrale Vorgabe. Beim operativen Wissenstransfer, welcher eher praxisgeleitet ist, wird die Möglichkeit verfolgt, Wissen wiederholt einzusetzen um Skaleneffekte zu generieren. Insbesondere jenes Wissen, welches bereits nutzenbringend angewendet wurde, soll dabei identifiziert werden. Die Auswahl des relevanten Wissens erfolgt hierbei dezentral. Meist entscheidet dies der Wissensträger selbst. (Thiel, 2002: S. 86f)

Erlach et al. schlagen in ihren Ausführungen folgende Vorgangsweise zur Identifikation transferrelevanten Wissens vor: Zuerst sollen sowohl die Vision als auch strategische Ziele des Unternehmens festgelegt und die laufenden Geschäftsprozesse definiert werden. Darauf aufbauend kann jenes Wissen, das für den Transfer wichtig ist, ermittelt und in einem nächsten Schritt bewertet werden. Danach kann das gewichtete und als relevant erachtete Wissen mit existierenden Menschen verknüpft werden, die somit die Wissensträger dieses Prozesses darstellen. (Erlach et al., 2013: S. 201ff)

Aufgrund der Ausführungen der vorangehenden Kapitel kann festgestellt werden, dass explizites Wissen zweifellos unkomplizierter und in kürzerer Zeit weitergegeben werden kann als implizites Wissen. Daraus könnte geschlossen werden, dass der Aufwand, welcher beim Transfer von explizitem Wissen betrieben werden muss, weitaus geringer ist. Nichtsdestotrotz sollte individuell entschieden werden, welche Art von Wissen für das Unternehmen im jeweiligen Fall relevanter ist. Unter allen Umständen muss aber festgestellt werden, dass die aus fehlender Aufmerksamkeit oder mangelhafter Analysen des bereits beim Empfänger vorhandenen Wissensbestandes resultierende

Weitergabe unwichtigen Wissens mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden ist. Dieser kann folglich zu Ineffizienz im gesamten Wissensfluss-Prozess führen.

Verfolgen Unternehmen eine Kodifizierungsstrategie, kann der dabei entstehende Aufwand als sich nicht verändernde Größe angenommen werden, da der Prozess der Kodierung nur einmal vorgenommen werden muss (Trittmann/Mellis, 1999: S. 7). Für Unternehmen ist der Aufwand an Kosten und Zeit somit gut einschätzbar, unabhängig davon, wie groß der Bedarf an kodiertem Wissen im Nachhinein ist. Bei der Personalisierungsstrategie jedoch muss die Höhe des Aufwandes differenziert betrachtet werden, da hierbei eine Unterscheidung in schriftlicher und mündlicher Kommunikation vorgenommen werden muss. Mündlich muss bei jedem Entstehen von Problemen Vermittlungsarbeit geleistet werden, die Höhe des Aufwandes variiert somit. Bei schriftlicher Kommunikation sollte schon im Vorhinein auf mehrere Problemszenarien eingegangen werden, da ein unmittelbares Feedback schwieriger ist. Dies würde auf einen höheren Aufwand hindeuten (Trittmann/Mellis, 1999: S. 7f).

Im Weiteren soll auf verschiedene Arten des Wissenstransfers eingegangen werden. Die unterschiedenen Klassen betreffen hierbei sowohl die Interaktionen eines Unternehmens mit dessen Umfeld als auch die hierarchischen Ebenen innerhalb einer Organisation.

4.2.2. Interner und externer Wissenstransfer

Diese Art des Wissenstransfers bezieht sich auf dessen Reichweite. Unter externem Wissenstransfer versteht man den Transfer von Wissen, welcher über die Unternehmensgrenzen hinausgeht. Dies schließt beispielsweise die Kollaboration eines Unternehmens mit anderen Unternehmen, Forschungseinrichtungen oder Beratern mit ein (Lehner, 2014: S. 91). Wissen wird vorrangig aus unternehmensfremden Organisationen gewonnen und sodann in die eigene eingebettet. Der externe Wissenstransfer ermöglicht einem Unternehmen auch einen vergleichsweise einfachen Zugang zu speziellem Wissen, welches auf andere Weise gar nicht oder nur durch großen monetären und zeitlichen Aufwand generiert werden könnte (Schröder, 2003: S.

26). Kriwet zufolge bildet der externe Wissenstransfer eine Voraussetzung für den internen Wissenstransfer (Kriwet, 1997: S. 122).

Interner Wissenstransfer hingegen bezeichnet die Weitergabe von Wissen innerhalb eines Unternehmens. Dies kann beispielsweise die Wissensverteilung über Abteilungen oder auch über verschiedene Personengruppen hinweg betreffen. Diese Transfer-Art schließt auch einen etwaigen Wissenstransfer zwischen Abteilungen, welche ihren Sitz in unterschiedlichen Ländern haben, mit ein. Interner Wissenstransfer ist dementsprechend auch über Landesgrenzen hinweg möglich, solange der Prozess dasselbe Unternehmen betrifft. (Lehner, 2014: S. 91)

Daraus kann geschlossen werden, dass beim internen Wissenstransfer-Prozess das Wissen, welches bereits in der Organisation vorhanden ist, in dieser nicht nur bewahrt und ausgebaut werden soll. Vielmehr soll dieses in Zukunft besser und zielgerichteter genutzt werden. Den Ausführungen Inkpens folgend, können durch die Übermittlung von Wissen innerhalb des Unternehmens massive Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen generiert werden (Inkpen, 1996: S. 139).

4.2.3. Horizontaler und vertikaler Wissenstransfer

Diese Art des Wissenstransfers findet zwar ausschließlich innerhalb eines einzelnen Unternehmens statt, soll aber trotzdem getrennt vom vorherigen Abschnitt betrachtet werden. Hierbei wird Wissen entweder auf horizontaler oder vertikaler Ebene vermittelt. Unter horizontalem Wissenstransfer wird die Übertragung des Wissens auf innerbetrieblicher Ebene verstanden. Sender und Empfänger sind hierbei also mit ähnlichen Aufgabengebieten beschäftigt und gehören derselben Abteilung innerhalb eines Unternehmens an (Lehner, 2014: S. 91).

Im Gegensatz dazu betrifft der vertikale Wissenstransfer die Weitergabe von Wissen über diese organisatorische Einheit hinaus (Kohler, 2008: S. 50). Dies bedeutet, dass Sender und Empfänger nicht auf der gleichen Stufe in der Wertschöpfungskette stehen, sondern der Wissenstransfervorgang meist vom Vorgesetzten ausgehend an den

Mitarbeiter gerichtet sowie umgekehrt vom Mitarbeiter in Richtung des Vorgesetzten stattfindet.

4.3. Wissensempfang

Der Wissensempfänger stellt im vereinfachten Transfer-Prozess den Endpunkt der Wissensweitergabe dar. Zusätzlich zu Sender und Transferkanal kann auch der Empfang des Wissens als Schlüsselfaktor des gesamten Prozesses angesehen werden. Wie bereits in Kapitel 4.1 festgestellt wurde, sollten in einem ersten Schritt des Prozesses jene Personen identifiziert werden, an welche das Wissen weitergegeben werden soll. Dies trägt einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des gesamten Wissenstransfers bei, da eine „ziellose Verbreitung jeglicher Wissensbestände an alle Mitarbeiter“ (Probst et al., 2012: S. 152) gänzlich ineffizient wäre. Probst et al. proklamieren darüber hinaus, dass nicht jeder Mitarbeiter alles wissen muss (Probst et al., 2012: S. 152). Vielmehr sollte von vornherein klar sein, an welche Empfänger welches Wissen weitergegeben wird.

Albrecht/Lembke nennen neben der tatsächlichen Übermittlung von Wissen den Empfang und die tatsächliche Aufnahme des Gesendeten als zweiten, wesentlichen Bestandteil des Wissenstransfers (Albrecht/Lembke, 2002: S. 53). Bevor Annahme und Anwendung des Wissens nicht ausgeführt würden, könne nicht von Transfer gesprochen werden. Hierbei erweist es sich als unumgänglich erneut auf die Notwendigkeit einer gemeinsamen Wissensbasis von Sender und Empfänger hinzuweisen, ohne die ein erfolgreicher Wissenstransfer-Prozess nicht durchführbar wäre (Prusak/Davenport, 1998: S. 198). Es scheint jedoch, als ob ein gewisser Grad an Unsicherheit in Bezug auf das Wissens-Verständnis sowohl auf Sender- als auch auf Empfängerseite trotz größter Bemühungen weiter bestehen würde.

4.3.1. Lernen im Unternehmen

Die Aufnahme und vor allem die Anwendung des transferierten Wissens kann auch als Lernen der Organisation gesehen werden. Müller-Stewens/Pautzke gehen in ihrer Ausarbeitung davon aus, dass organisationales Lernen vorliegt, sobald Wissen wiederholt einer Organisation zugeführt wird, also Wissensfluss vorhanden ist (Müller-Stewens/Pautzke, 1991: S. 193). Durch die Weitergabe von Wissen kommt es bei den jeweiligen Empfängern zu individuellen Lernvorgängen, welche wiederum vom Konnex innerhalb des Wissenstransfer-Prozesses beeinflusst werden. Diese Lernprozesse werden durch das Unternehmen geformt und verändern ihrerseits diese in gleicher Weise. Die Wissensbasis eines Unternehmens ist so in ständigem Wandel um letztendlich das gesamte Wissen zu vergrößern (Hartlieb, 2002: S. 104f).

Die Theorie des organisationalen Lernens⁴ soll in dieser Arbeit jedoch nicht weiter behandelt werden, da dies für den weiteren Verlauf derselben nicht sinnvoll erscheint.

5. Phasen des Wissenstransfers

Inhalt dieses Kapitels sollen Modelle und Erklärungsansätze sein, welche die Phasen und Abschnitte eines Wissenstransfer-Prozesses zu ergründen versuchen. Es gibt in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl an Ansätzen und Modellen, die sich mit der Weitergabe von Wissen beschäftigen. Die hier angeführten stellen dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit dar, sondern sollen eine Auswahl an unterschiedlichen Vorgehensweisen aufzeigen. Ziel hierbei ist es, ausgewählte Transfermodelle darzulegen und deren Intentionen zu diskutieren.

5.1. Phasen des Wissenstransfers nach von Krogh und Köhne

Ein in der Literatur häufig zitiertes Transfermodell kann auf von Krogh/Köhne zurückgeführt werden. Die Autoren verstehen die Weitergabe von Wissen in ihrer Ausarbeitung als „Phasenmodell des internen Wissenstransfers“ (von Krogh/Köhle,

⁴ Siehe zur Theorie des organisationalen Lernens zum Beispiel Argyris/Schön, 2008 oder Prange, 2002.

1998: S. 238). Dieses gliedert sich in drei Stadien, welche allesamt absolviert werden müssen um den Wissenstransfer erfolgreich abzuschließen: Initiierungsphase, Wissensflussphase und Integrationsphase. Hierbei soll angemerkt werden, dass diese Phasen nicht zwingend der Reihe nach absolviert werden müssen, sondern deren Abfolge an die jeweilige Situation angepasst werden kann (vgl. von Krogh/Köhne, 1998).

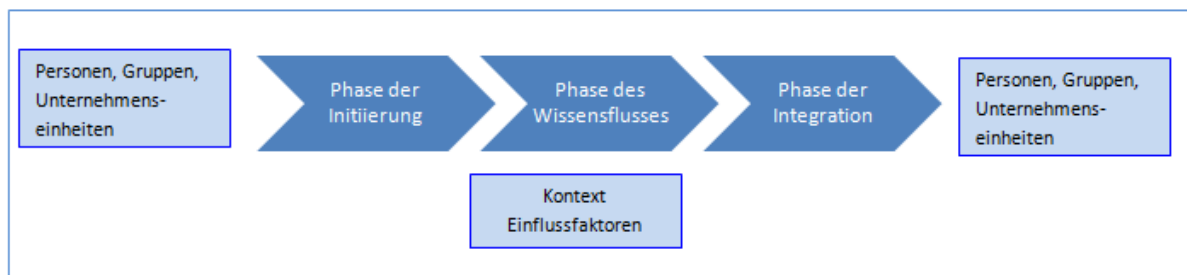


Abbildung 4: Phasenmodell des Wissenstransfers nach von Krogh und Köhne

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an von Krogh/Köhne, 1998: S. 238

Die erste Phase des Modells stellt die Initiierung dar. Hierbei werden jegliche Vorbereitungen den Wissenstransfer betreffend getätigt. Eine konkrete Wissensübertragung findet noch nicht statt. Ausgehend von dem konkreten Wunsch Wissen weiterzugeben und einer darauf aufbauenden Zielsetzung werden die Transferpartner bestimmt und Art und Umfang des zu transferierenden Wissens festgelegt. (vgl. von Krogh/Köhne, 1998)

Die Phase des Wissensflusses erscheint für die vorliegende Masterarbeit besonders beachtenswert, da sie den tatsächlich stattfindenden Wissenstransfer beschreibt. Diese Phase ist verschiedenen Faktoren, wie zum Beispiel der Organisationskultur, den Transferpartnern, der Kommunikation oder der Art des zu transferierenden Wissens ausgesetzt, die sie beeinflussen und bestimmen. Demgemäß gilt dieser Abschnitt als die kritischste Phase des Modells. Die Autoren betonen, dass Wissenstransfer keinen „einzelnen und großen Wissensfluss“ (von Krogh/Köhne, 1998, S. 242) darstellt. Dieser kann dementsprechend sowohl unbewusst beziehungsweise ungeplant als auch bewusst beziehungsweise geplant ablaufen. Dabei kann entweder explizites, bereits kodifiziertes oder auch implizites Wissen weitergegeben werden. Abhängig von der Art

des zu transferierenden Wissens schlagen von Krogh/Köhne unterschiedliche Möglichkeiten vor dieses weiterzugeben. Das Wissen kann je nach Art und Ressourcen des Unternehmens unter anderem bei Meetings, Jobrotationen, Besuchen, Präsentationen oder Seminaren, durch soziale Interaktion zwischen Menschen, Unternehmenskultur, Learning-by-doing, Trainings, schriftliche Dokumentation oder Telefon transferiert werden. (vgl. von Krogh/Köhne, 1998)

Die letzte Phase des Modells ist die Integrationsphase. Hierbei soll der Empfänger das transferierte Wissen in seine „bestehende Wissensbasis“ (von Krogh/Köhne, 1998, S. 241) einfügen und damit einhergehend auch anwenden. Die Autoren halten fest, dass ohne eine gewisse Operationalisierung des transferierten Wissens der Wissenstransferprozess als nicht vollständig anzusehen ist. (vgl. von Krogh/Köhne, 1998)

5.2. Stufenmodell und Transfer von Best Practice nach Szulanski

Szulanski beschreibt den Transfer von Wissen in seiner Abhandlung als vierstufiges Modell, das vor allem auf die Weitergabe von Best Practice⁵ innerhalb eines Unternehmens abzielt. Unterschieden werden hierbei Initiation, Implementation, Ramp-up und Integration. Das Ausmaß, in dem die Stufen vom Unternehmen durchlaufen werden, kann variieren. Die Reihenfolge der vier Phasen sollte jedoch bestenfalls dieselbe bleiben. Der Forscher nennt darüber hinaus auch mehrere Einflussfaktoren, die den Transferprozess bestimmen. Vor allem identifiziert er die Art des zu transferierenden Wissens und die Wissensbasis des Empfängers als wesentlich beim Versuch Wissen weiterzugeben. (vgl. Szulanski, 1996)

⁵ Best Practice beschreibt gewisse Methoden und Arbeitsvorgänge, welche sich in bestimmten Industrien oder Geschäftsfeldern als optimal und bewährt erwiesen haben (Cambridge Dictionaries Online, 12.2.2015). „Der Transfer von Best Practice bedeutet, dass bewährte Vorgänge/Abläufe auch auf andere Bereiche eines Unternehmens übertragen werden sollen“ (Lehner, 2003: S. 306).

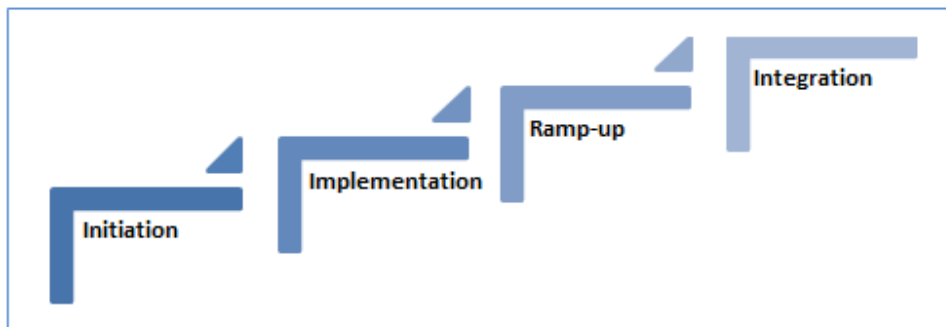


Abbildung 5: Stufenmodell des Wissenstransfers nach Szulanski

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Szulanski, 1996 und Lehner, 2003: S. 307

Die Initiationsstufe kann wie im vorherigen Modell als Stufe der generellen Vorbereitung für den darauf folgenden Prozess gesehen werden. Hierbei werden die generellen Entscheidungen für den Wissenstransfer getroffen und die Best Practices identifiziert. Ausgangspunkt hierfür kann ein Bedarf an bestimmtem Wissen sein oder auch der Eindruck, dass es eine geeignetere Lösung für gewisse Prozesse geben könnte. (vgl. Szulanski, 1996)

Anschließend folgt die Implementierungsstufe. Hierbei bewegen sich Ressourcen aktiv zwischen den Transferpartnern und die konkrete Weitergabe des Wissens wird umgesetzt. Besondere Beachtung wird hierbei der Empfängerseite zuteil, da vor allem deren Bedürfnisse erfüllt werden sollen. Das Unternehmen ist bestrebt die Unsicherheit gegenüber neuem Wissen zu mindern und etwaige Probleme, die möglicherweise bei einem vorherigen Transfer entstanden sind, schon im Vorhinein zu umgehen. Diese Stufe endet oder wird reduziert, sobald der Empfänger beginnt sich des weitergegebenen Wissens zu bedienen. (vgl. Szulanski, 1996)

Ramp-up oder Anlaufphase bezeichnet die Stufe, in der der Empfänger das weitergegebene Wissen aktiv zu verwenden beginnt. Best Practices sollen genutzt werden. Darüber hinaus werden Probleme, die beim Transfer entstanden sind, lokalisiert und zu lösen versucht. Szulanski geht davon aus, dass eine anfängliche ineffiziente Nutzung seitens des Empfängers zu erwarten sei, die Ausführungen aber solange verbessert und geübt werden, bis das gewünschte Ziel erreicht wird. (vgl. Szulanski, 1996)

In der letzten Stufe, der Integration, soll das in den vorherigen Abschnitten weitergegebene Wissen in Routinen umgewandelt und als gängige Praxis im Unternehmen angewandt werden. Nach einer gewissen Zeit soll sich ein Verständnis über die gemeinschaftliche Nutzung des transferierten Wissens entwickeln, Handlungsweisen sollen identifiziert werden und die ausführenden Personen bestimmt werden. Damit einhergehend kann die Koordination erleichtert und größeres Verständnis für Verhaltensweisen bewirkt und somit vorhersehbar und stabil gestaltet werden. (vgl. Szulanski, 1996)

5.3. Dreistufiger Transferansatz nach Kohler

Auch Kohler schlägt in seiner Arbeit einen dreistufigen Transferprozess zur Weitergabe von Methoden vor, der vom Standpunkt eines internen Dienstleisters gesehen werden soll. Der Transferansatz gliedert sich in die Pilotphase, die Rolloutphase und die Migrationsphase. (vgl. Kohler, 2008: S. 203ff)

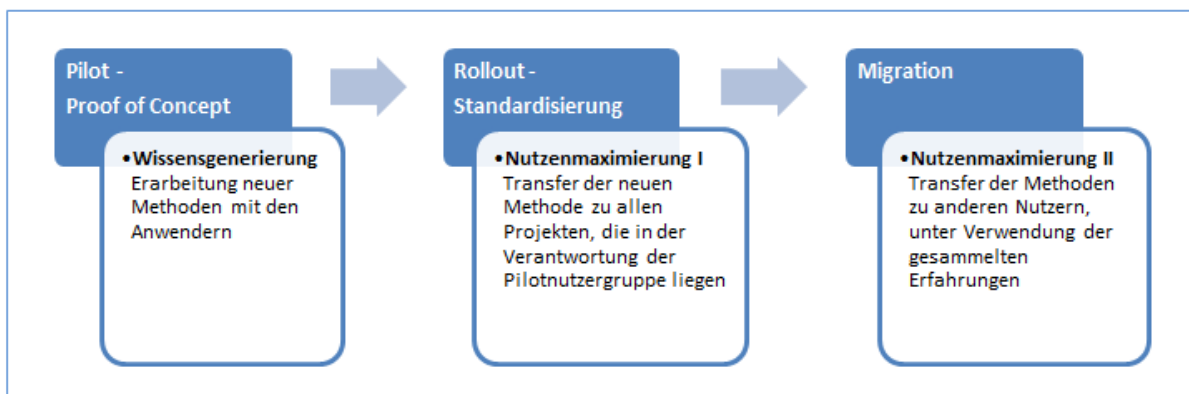


Abbildung 6: Dreistufiger Transferansatz nach Kohler

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kohler, 2008: S. 203

In der ersten Phase werden, wie bereits bei von Krogh/Köhne, die Methode beziehungsweise das zu transferierende Wissen identifiziert und die allgemeinen Voraussetzungen für den Transfer geschaffen. Dies alles erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den späteren Nutzern um eine individuelle und Erfolg versprechende Durchführung zu ermöglichen. (vgl. Kohler, 2008: S. 203ff)

Darauf aufbauend kommt es zur Rolloutphase, welche als tatsächliche Phase des Wissenstransfers bezeichnet werden kann. Hier soll die Methode einem größeren Wirkungskreis zugänglich gemacht werden. Der Forscher ist der Ansicht, dass das Augenmerk dieser Phase auf der Standardisierung der Methodik liegen sollte um die Möglichkeit einer Anwendung auch bei anderen Produkten zu gewährleisten. (vgl. Kohler, 2008: S. 203ff)

Die letzte Phase des Modells, die so genannte Migration, dient der sukzessiven Ausweitung der Methode oder des Wissens auf andere Nutzergruppen. Das Wissen, welches in der ersten Phase generiert beziehungsweise identifiziert wurde, soll nun aktiv an Unternehmenseinheiten weitergegeben werden, bei welchen ebenfalls die Möglichkeit besteht davon zu profitieren. (vgl. Kohler, 2008: S. 203ff)

Das Ziel dieses Ansatzes ist zweifelsohne die Maximierung des Nutzens eines Wissenstransfer-Prozesses. Die Wahl der Methode, welche transferiert werden sollte, sowie die im Voraus geplante Zusammenarbeit mit den späteren Anwendern des Wissens sollen einen möglichst reibungslosen Wissenstransfer ermöglichen und darüber hinaus die Effizienz desselben maximieren.

6. Barrieren und Hindernisse des Wissenstransfer-Prozesses

Neben den allgemeinen Gesichtspunkten eines Wissenstransfer-Prozesses und dessen Rahmenbedingungen erscheint es sinnvoll auch mögliche hemmende Faktoren, welche die Weitergabe von Wissen lähmen können, zu betrachten. So soll in diesem Kapitel auf unterschiedliche Schwierigkeiten und Hindernisse eingegangen werden, welche im Verlauf eines Wissenstransfer-Prozesses auftreten können. Um eine erfolgreiche Weitergabe von Wissen zu gewährleisten müssen die nachfolgenden Barrieren erkannt und bestmöglich beseitigt werden. Die Frage, die hierbei gestellt werden sollte, lautet: Was kann die Beteiligten in einem Wissenstransfer-Prozess daran hindern ihr Wissen miteinander zu teilen beziehungsweise dieses an andere Personen oder Organisationen weiterzugeben?

Eine Studie des Fraunhofer-Instituts unter deutschen Unternehmen identifizierte diejenigen Faktoren, welche am häufigsten als Hindernisse bei Wissenstransfer-Prozessen wahrgenommen werden (Bullinger et al.: 1998a, S. 17f). Die unten angeführte Tabelle soll einen ersten Blick auf die in der Praxis wahrgenommenen Barrieren ermöglichen.

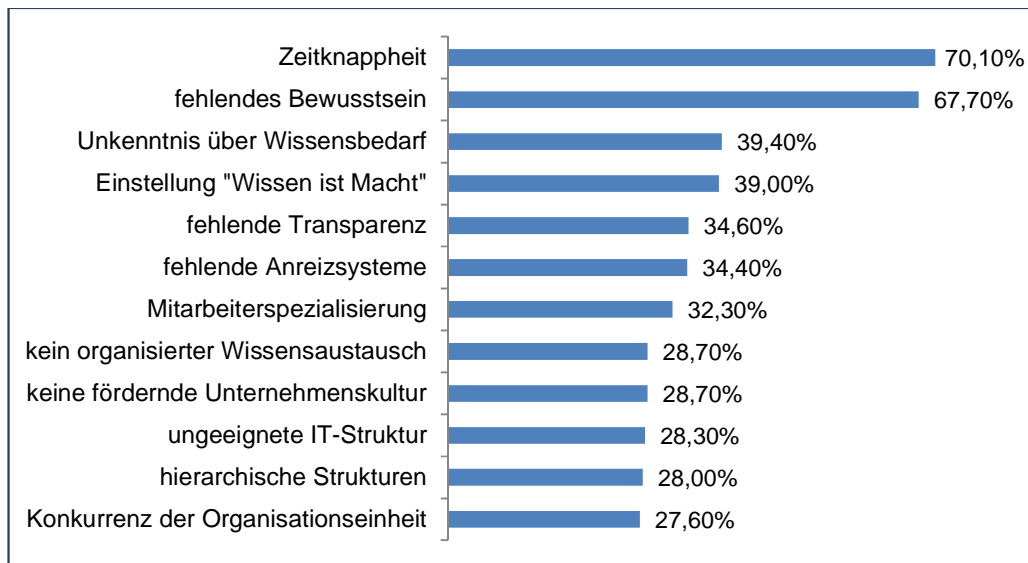


Abbildung 7: Wissenstransfer Barrieren aus Sicht der Industrie

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger et al., 1998: S. 17

Wie in Tabelle 4 ersichtlich, gab die Mehrheit der Befragten an, dass der Faktor „Zeitknappheit“ das größte Problem bei der Weitergabe von Wissen darstellt. Auch Linde konnte dieses Ergebnis in seiner Studie bestätigen. Hierbei gab ca. die Hälfte der Befragten an, dass die Zeit, die für Wissensweitergabe zur Verfügung steht, zu kurz bemessen sei und somit einen erheblichen Einfluss auf den Wissenstransfer-Prozess habe (Linde, 2005: S. 31f). Ein erfolgreicher Wissenstransfer könne somit nicht durchgeführt werden. Auch generell fehlendes Bewusstsein über die Aufgabe das eigene Wissen zu teilen wurde nur unwesentlich weniger häufig in der Studie des Fraunhofer-Instituts als hemmender Faktor genannt. Hingegen bezeichnete etwa ein Drittel der Befragten die Unternehmenskultur oder fehlende IT-Systeme als problematisch im Prozess der Wissensweitergabe (Bullinger et al.: 1998a, S. 17f).

Mit den in weiterer Folge vorgestellten Vorschlägen zur Kategorisierung soll ein theoretischer Bezugsrahmen für die den Wissenstransfer hemmenden Faktoren geschaffen werden. Aufgrund der bereits vorhandenen umfassenden Literatur die vorliegende Thematik betreffend sowie nach eingehender Studie ebendieser kann festgestellt werden, dass eine Vielzahl an divergenten Betrachtungsweisen und unterschiedlichen Kategorisierungen von Barrieren bei einem Wissenstransfer-Prozess existiert. Darüber hinaus können Unterschiede bei der Gewichtung der Hindernisse oder bezüglich des Zeitraumes von Eintreten und Bestehen einer gewissen Problematik identifiziert werden (Rauter, 2013: S. 138f). Es wird deutlich, dass die aufgezeigten Unterschiede eine allgemein gültige Betrachtungsweise dieser Thematik nur schwer zulassen. Vielmehr erschien es bisher sinnvoll die vorherrschenden Schwierigkeiten anhand des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes zu analysieren.

Bei Betrachtung möglicherweise auftretender Hindernisse in der Beziehung zwischen Sender und Empfänger wird in der Literatur des Öfteren zwischen den Faktoren „Wollen“, „Sollen“, „Können“, „Kennens“ oder bisweilen auch „Dürfen“ unterschieden (vgl. Seidel, 2003: S. 90ff; Mertins/Finke, 2004: S. 41ff; Walter, 2013: S. 23ff). Hierbei soll angemerkt werden, dass der Umfang und die Benennung der Dimensionen von Fall zu Fall variieren können.

Mertins/Finke schlagen im Zuge ihrer Untersuchungen die in Abbildung 7 ersichtliche Unterscheidung von Wissenstransfer Barrieren vor. Die Autoren gehen in ihren Analysen ausschließlich von einem Entstehen der Hemmnisse aufgrund fehlender Motivation der Beteiligten aus. Zudem beschränken sich die Erkenntnisse vordergründig auf die Weitergabe von implizitem Wissen. (Mertins/Finke, 2004: S. 41f)

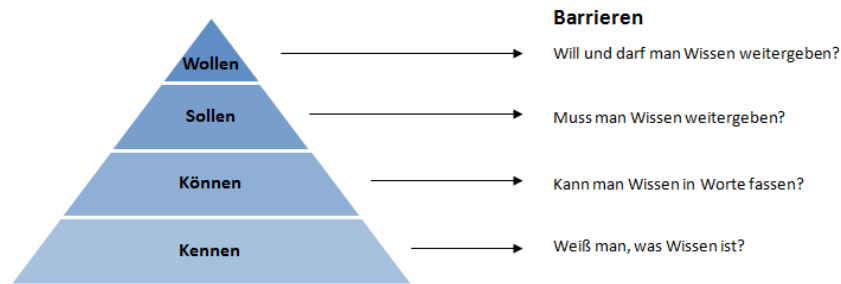


Abbildung 8: Dimensionen Wissensbarrieren

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mertins/Finke, 2004: S. 42

Der erste Faktor beschreibt den individuellen und persönlichen Entschluss eines Individuums sein Wissen für sich zu behalten oder es weiterzugeben. Diese Dimension kann stark von der Furcht die eigene Macht einzubüßen beeinflusst werden. Während „Sollen“ sich auf die explizite Anweisung für die Durchführung eines Wissenstransfers bezieht und somit hierarchische Elemente umfasst, beinhaltet „Können“ die tatsächliche Fähigkeit Wissen in Worte zu fassen und daraufhin zu kommunizieren. „Kennen“ schlussendlich beschreibt die Grundproblematik impliziten Wissens und befasst sich demzufolge mit dem eigentlichen Erkennen transferrelevanten Wissens. (Mertins/Finke, 2004: S. 41)

Seidel folgt in seiner Arbeit ebenfalls zum Teil dem eben beschriebenen Schema und nennt drei grundlegende Dimensionen von Wissenstransfer-Barrieren. Die erste Bedingung „Dürfen“ bezieht sich auf allgemeine, systemische Bedingungen, wie zum Beispiel Hierarchie oder den Grad der Zentralisierung einer Organisation. „Können“ umfasst das grundlegende Vermögen eines Individuums Wissen weiterzugeben und somit die Fähigkeit Wissen in Sprache umzuwandeln und auszudrücken. Die dritte Dimension „Wollen“ spiegelt die individuelle Bereitschaft und den Umfang des persönlichen Einsatzes das eigene Wissen zu teilen wider. Hierbei können wiederum die Furcht, seine Macht zu verlieren oder andere persönlich motivierte Faktoren relevant sein. (Seidel, 2003: S. 90ff)

Gemäß Rümmler können drei unterschiedliche Kategorien potenzieller Wissenstransfer-Barrieren identifiziert werden (Rümmler, 2001: S.24):

- individuelle Barrieren
- organisatorische Barrieren
- systembedingte Barrieren

Diese Bezeichnung gründet auf den in der Forschung häufig verwendeten Ansatz des Technologie-Organisation-Mensch-Modells, kurz TOM-Modell (vgl. Bullinger et al, 1997). In der vorliegenden Arbeit soll auf dieses zurückgegriffen werden, da hierbei eine vergleichsweise gesamtheitliche Blickrichtung auf mögliche Hemmnisse beim Wissenstransfer-Prozess ermöglicht wird und es eine generelle Kategorisierung etwaiger Barrieren erlaubt. Während der Faktor Mensch individuelle Barrieren umfasst, die sich auf die Charakteristiken einer Person beziehen (vgl. Bullinger et al. 1997), beschreibt Organisation Prozesse und spezifische Abläufe in einem Unternehmen (Rauter, 2013: S. 141). Technologie beinhaltet jegliche technologischen Faktoren, wie zum Beispiel Software oder Hardware (vgl. Bullinger et al. 1997) und somit Barrieren systemischer Natur.

Im weiteren Gang der Arbeit sollen mögliche Barrieren eines Wissenstransfer-Prozesses genauer beschrieben, analysiert und anhand der gewählten Kategorisierung eingeordnet werden. Da aber, wie bereits eingangs erwähnt wurde, die verschiedenen Einflussfaktoren des Wissensweitergabe-Prozesses mannigfaltig sein können und stets an spezielle Sachverhalte gebunden sind, erhebt die folgende Darstellung der einzelnen Kategorien keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll eine breit gefächerte Auswahl an hemmenden Faktoren aufgezeigt und diskutiert werden. Zudem betreffen einige der vorgestellten Barrieren Wissensmanagement im Allgemeinen, erweisen sich aber nichtsdestotrotz auch für den speziellen Fall eines Wissenstransfers als gültig.

6.1. Barrieren auf individueller Ebene

Diese Kategorie an Hindernissen, die den Wissenstransfer gefährden kann, bezieht sich auf persönliche Eigenschaften der beteiligten Individuen. Die Personen, welche in den Prozess involviert sind, sind somit in der Lage, bewusst oder unbewusst die Weitergabe

des Wissens zu steuern respektive auch zu behindern. Wie es scheint, beinhaltet die individuelle Ebene die größte Anzahl an mit Risiko behafteten Faktoren.

Der Gedanke „Wissen ist Macht“, der auch in der spieltheoretischen Betrachtung des Wissenstransfer-Dilemmas von Bedeutung ist, soll zuerst näher beleuchtet werden. Besonders in Organisationen, in denen spezifisches Wissen mit Autorität und Einfluss einhergeht, kann bei der Durchführung eines Wissenstransfers ein Klima des Misstrauens unter den Beteiligten erwachsen, da mit der Weitergabe von Wissen auch ein eventueller Machtverlust verbunden wird (Probst et al., 2012: S. 168). Darüber hinaus kann einmal weitergegebenes Wissen nicht mehr zurückverlangt werden und verliert somit seine „Exklusivität“ (Lembke, 2002: S. 53). Das Resultat hieraus können „Wissensmonopole“ sein, welche durch das Horten des eigenen Wissens errichtet werden (Rümler, 2001: S. 24). Die Rechtfertigung der eigenen Position in der Organisation oder die Generierung individueller Vorteile stehen dabei im Vordergrund. Dementsprechend muss versucht werden das Vertrauen derjenigen, welche das Wissen weitergeben sollen, zu bestärken. Die Durchführung vertrauensbildender Maßnahmen erweist sich jedoch meist als äußerst langwierig, da Vertrauen nur schwerlich aufgebaut, jedoch auf schnellstem Wege und anhaltend zerstört werden kann (Probst et al., 2012: S. 168).

Der bereits zuvor erwähnte Faktor „Zeitmangel“ wird in vielen Studien, die diese Thematik betreffen, als äußerst bedeutungsvoll erachtet (vgl. Bullinger et al., 1998a; Linde, 2005). Nichtsdestotrotz weist Hopf darauf hin, dass einige Befragte diese Barriere auch als Vorwand dafür benutzen könnten um keinen Wissenstransfer durchführen zu müssen (Hopf, 2009: S. 17). Dies könne sowohl vom Unternehmen als auch von den Mitarbeitern ausgehen. Einerseits kann das Management den Zeitraum für Wissenstransfer zu knapp bemessen. Auf der anderen Seite kann aber auch der Mitarbeiter die Zeit, die für die Weitergabe von Wissen veranschlagt wurde, für andere Aktivitäten verwenden. Ein gewisser Grad an Transparenz über die Dauer eines Weitergabe-Prozesses kann hierbei, wie es scheint, von Vorteil sein. Zeitmangel kann in diesem Sinne also auch den organisatorischen Barrieren zugerechnet werden (Hopf, 2009: S. 17).

Hsu et al. führen das eventuell fehlende Bewusstsein überhaupt im Besitz von transferrelevantem Wissen zu sein beziehungsweise auch in der Lage zu sein dieses Wissen erfolgreich weiterzugeben als mögliche hemmende Faktoren an (Hsu et al., 2007: S. 155) . Hierbei ist der bloße Willen des Sendes das Wissen zu teilen nicht ausreichend um einen erfolgreichen Wissenstransfer zu gewährleisten. Vielmehr müssen verschiedene Handlungen ausgeführt werden, welche allesamt riskantes Potenzial in sich tragen: wie „beispielsweise die Artikulation des Wissens, die Speicherung des Wissens in einer Datenbank, die Aufbereitung des Wissens derart, dass es für andere Personen verständlich ist, und die Preisgabe von Wissen in einer direkten Interaktion“ (Hoffmann, 2009: S. 113). Davenport/Prusak erwähnen ebenfalls die enorme Wichtigkeit einer gemeinsamen sprachlichen Basis als kritischen Faktor bei einem Wissenstransfer-Prozess. Unverständnis oder Missverständnisse sowie geografische Distanz können den Wissensaustausch behindern (Davenport/Prusak, 1998: S. 197ff).

Aufgrund der bisherigen Ausführungen in den vorangehenden Kapiteln kann davon ausgegangen werden, dass auch die Weitergabe von implizitem Wissen mit ungleich größeren Schwierigkeiten verbunden ist als diese von explizitem Wissen. Wie auch Mertins/Finke anführen, kann dieser Faktor einen immensen Risikofaktor im Wissenstransfer-Prozess darstellen (Mertins/Finke, 2004: S. 41). Häufig sind sich die Träger des Wissens noch nicht einmal darüber bewusst im Besitz impliziten Wissens zu sein, welches weitergegeben werden kann. Folglich gestaltet sich dessen Übergabe auch als weitaus komplexer.

Der soeben angesprochene Wille des Senders das eigene Wissen weiterzugeben kann einige Schwierigkeiten beinhalten. Darüber hinaus kann aber auch das Bemühen des Empfängers dieses auch anzunehmen und anzuwenden ebenfalls einen kritischen Faktor im Prozess des Wissenstransfers darstellen (Hoffmann, 2009: S. 112). Die fehlende Motivation des Wissens-Empfängers kann sich unter anderem in Prolongierung, Untätigkeit, Gleichgültigkeit, vorgetäuschter Anerkennung oder schließlich in kompletter Verweigerung des Transfers äußern (Szulanski, 2003: S. 29). Hierbei sei auch das Phänomen des „Not-Invented-Here“ erwähnt. Dabei wird davon

ausgegangen, dass eine Organisationseinheit nicht gewillt ist etwaiges Wissen, welches nicht innerhalb der eigenen Gruppe generiert wurde, anzunehmen. Oftmals wird dabei von einer prinzipiellen Verweigerung gegenüber Neuem und starres Festhalten an alten Gewohnheiten gesprochen (Katz/Allen, 1988: S. 293). Dies impliziert, dass Aufgabenstellungen nur mit einem erheblichen Mehraufwand an Ressourcen, wie zum Beispiel Zeit und Geld, gelöst werden können.

6.2. Barrieren auf organisationaler Ebene

Im Folgenden soll auf Barrieren eingegangen werden, welche der organisationalen Ebene zugeordnet werden können. Hierbei stehen Prozesse und Vorgänge, die die gesamte Organisation betreffen, im Vordergrund.

Wie bereits in Tabelle 7 ersichtlich, gaben knapp ein Drittel der Befragten an, die eigene Unternehmenskultur als Barriere bei der Weitergabe von Wissen anzusehen. Die Kultur eines Unternehmens legt fest, in welcher Form mit gewissen Prozessen, wie etwa dem Wissenstransfer, umgegangen wird (Hopf, 2009: S. 19f). Wird beispielsweise über Wissen diskutiert oder können bestehende Strukturen in Frage gestellt werden? Es ist daher augenscheinlich, dass bei einer vorherrschenden Unternehmenskultur, welche Wissenstransfer nur widerstrebend zulässt und diesem skeptisch gegenübersteht, auch die Mitarbeiter diese Anschauungsweise teilen und der Wissensweitergabe mit Argwohn begegnen.

Auch der Umgang mit Anreizsystemen fällt unter den Aspekt der Unternehmenskultur. Gesetzt den Fall, dass finanzieller Ausgleich oder persönliche Wertschätzung an individuelles Wissen geknüpft sind, kann davon ausgegangen werden, dass dies einen hemmenden Einfluss auf den Wissenstransfer ausübt (Hopf, 2009: S. 19f). Zudem erweisen sich Bonus- oder Kompensationssysteme oftmals als ineffizient und blockieren die eigentlich angestrebte Entwicklung von intrinsischer Motivation (Adelsberger et al., 2002: S. 537).

Auch eine zu große Anzahl an Hierarchieebenen stellt oftmals ein Hindernis beim Versuch Wissen zu transferieren dar. Eine zu stark gegliederte Organisation erlaubt keinerlei kreative Ideengenerierung oder informellen Informationsaustausch (Rümler, 2001: S.25). Darüber hinaus kann der „Wissen ist Macht“-Gedanke von individueller Ebene auch auf die organisatorische Ebene übertragen werden. Je weiter ein Individuum in der Hierarchie eines Unternehmens aufgestiegen ist, desto größer ist auch dessen Machtspektrum, wodurch auch größerer Einfluss auf bestimmte Prozesse ausgeübt werden kann (Hopf, 2009: S. 20). Somit muss festgestellt werden, dass durch die hierarchische Strukturierung auch der Wissenstransfer des Unternehmens gelenkt wird und dieser somit aus genanntem Grunde nicht „problemorientiert“, sondern „entlang der Organisationsstruktur“ stattfindet (Hopf, 2009: S.20). Für Verwirrung bei den Beteiligten kann auch eine zu große Diskrepanz zwischen den nach außen hin kommunizierten Werten und den tatsächlichen Handlungsweisen eines Unternehmens sorgen (Bendt, 2000: S.58). Dies beinhaltet auch die Kundgabe der zu verfolgenden Strategie. Andernfalls können Handlungsweisen nicht zielgerichtet ausgeführt werden (Hopf, 2009: S. 20).

Zuletzt sei noch auf das Alter einer Organisation als mögliche Barriere in einem Wissensweitergabe-Prozess hingewiesen. Van Wijk et al. untersuchten den Einfluss von Alter und Dezentralisation eines Unternehmens auf deren aktive Weitergabe von Wissen. Hierbei wurde ein positiver Zusammenhang von jüngeren und dezentralisierten Unternehmen mit dem Grad an Wissenstransfer vermutet, der jedoch nicht verifiziert werden konnte (van Wijk et al. 2008: S. 840).

6.3. Barrieren auf systemischer Ebene

Die folgenden Barrieren beziehen sich auf etwaige Fehlerquellen auf systemischer Ebene in einem Unternehmen. Hierbei können vor allem Technologien, welche auf den Wissenstransfer-Prozess unterstützend wirken sollen, vielerlei hemmende Faktoren beinhalten.

Bloomfield et al. unterscheiden in diesem Zusammenhang zwei Arten technischer Hindernisse in einem Unternehmen, die auch auf die vorliegende Problematik der Wissensweitergabe transferiert werden können: Hard-Wiring-Barrieren und Soft-Wiring-Barrieren. Die erste Kategorisierung betrifft die Technologie im Allgemeinen und deren Kompatibilität im Speziellen. Hierbei kann Mitarbeitern durch technische Sperren der Zugang zu bestimmten Prozessen verwehrt bleiben. Zudem kann sich die Wartung der bereits generierten Daten als ungleich aufwendig erweisen, sodass die Beteiligten eine Abneigung gegenüber der Technologie entwickeln. Soft-Wiring-Barrieren beziehen sich vor allem auf das menschliche Unvermögen mit der vorhandenen Technik umzugehen. Dies kann sowohl daran liegen, dass die Nutzer kein Interesse haben sich mit der Technologie auseinanderzusetzen beziehungsweise ein generelles Defizit bezüglich deren Nutzungsweise besteht. (Bloomfield et al., 1999: S. 181ff)

Diese Unterscheidung bietet eine generelle Perspektive auf systemische Schwierigkeiten und umfasst eine unerschöpfliche Anzahl an möglichen Barrieren, wie zum Beispiel die Auswahl eines untauglichen Instruments, eine zu komplexe Bedienung, kein offensichtlicher Nutzen, ausbleibendes Wertempfinden bei den Benutzern oder unzureichende Einführung in die Benutzung der Technologie (Hoffmann, 2009: S. 118).

Darüber hinaus werden in vielen Fällen IT-Systeme nicht auf die speziellen Erfordernisse des Wissenstransfers angepasst (Adelsberger et al. 2002: S. 536). Folglich kann eine optimale Ergänzung des Weitergabe-Prozesses durch ein EDV-Programm nicht gewährleistet werden.

Zusätzlich wird der Begriff des Wissenstransfers oftmals allzu sehr aus der technischen Perspektive betrachtet (Linde, 2005: S. 30ff). Fahey/Prusak bezeichnen die Substitution der Face-to-Face-Kontakte gegen ausschließlich auf Technologie basierende Interaktion als einen immensen Fehler in Organisationen (Fahey/Prusak, 1998: S. 273). Vielmehr erscheint es sinnvoll sowohl technische als auch menschliche Faktoren in die systemische Kategorie einzubeziehen und dabei zu vereinen. Damit in weiterer Folge eine optimale, persönliche Nutzung von technologieunterstützten Wissenstransfer-Prozessen gewährleistet werden kann.

7. Methodische Vorgehensweise

Der zweite Teil der Masterarbeit beschäftigt sich mit der praktischen Überprüfung der Forschungsfrage und den darauf aufbauenden Hypothesen. Es soll geklärt werden, wie die Weitergabe und der Umgang mit Wissen in einem Unternehmen charakterisiert werden und wie sich dies auf die Bereitschaft der AN auswirkt ihr Wissen weiterzugeben. Hierbei soll eine Diskussion des theoretisch erworbenen Überblicks über Wissenstransfer mit etwaigen, aus der Empirie gewonnenen Erkenntnissen angestrebt werden. Die Ausarbeitung des empirischen Teils beruht auf qualitativer Sozialforschung und stellt eine Fallstudie zweier Unternehmen dar. Das nachstehende Kapitel beschreibt die für die praktische Überprüfung notwendigen Maßnahmen der qualitativen Vorgehensweise.

7.1. Untersuchungsziel und Forschungsdesign

Das Untersuchungsziel des empirischen Abschnittes ist es, einen Einblick in unterschiedliche Unternehmen zu bekommen, welche aktiven Wissenstransfer betreiben. Darüber hinaus soll dieser genauer analysiert und beschrieben werden. Die zentrale Frage, die hierbei geklärt werden soll, ist folgende: Hat der Umgang mit Wissen in einem Unternehmen einen Einfluss auf den Wissenstransfer-Prozess und wie wirkt sich dieser auf die Bereitschaft der AN aus ihr Wissen weiterzugeben?

Das Forschungsdesign der vorliegenden Masterarbeit soll eine Einzelfallanalyse darstellen. Diese bezieht sich insbesondere auf die Problematik eines bestimmten Falles sowie dessen Zusammenhänge von Funktions- und Lebensbereichen, welche anhand bestimmter Fälle und Situationen abgefragt werden (Mayring, 2002: S. 42).

7.2. Grundgesamtheit und Fallauswahl

„Um Interviewpartner auswählen zu können, muss man sich zunächst vergegenwärtigen, wer über die für die angestrebte Rekonstruktion notwendigen

Informationen verfügt“ (Gläser/Laudel, 2010: S. 117). In angestrebter Untersuchung besteht die Grundgesamtheit aus der Anzahl an Unternehmen, welche die Weitergabe von Wissen aktiv durchführen. Dabei sollen nicht nur die Art oder die bestimmte Methodik des Transfers im Fokus stehen, sondern vielmehr die ernsthafte Beschäftigung des Unternehmens mit der Thematik des Wissenstransfers.

Bei weiterer Auseinandersetzung mit möglicherweise geeigneten Akteuren wurde festgestellt, dass in vielen Unternehmen Wissenstransfer intuitiv beziehungsweise ohne bestimmte Regelung erfolgt. Zusätzlich wurde die Auswahl der zu untersuchenden Fälle durch die Zahl der geeigneten Unternehmen und vor allem durch den Zugang zu den entsprechenden Kandidaten beschränkt (Gläser/Laudel, 2010: S. 100). Es gilt anzumerken, dass die Auswahl der Fälle in der qualitativen Sozialforschung vergleichbar mit der Ziehung einer Stichprobe in der quantitativen Sozialforschung ist. Im Gegensatz zum Ziehen einer Stichprobe, bei der einige formale Regeln zu beachten sind, ist der kritischste Faktor bei der Fallauswahl die Voraussetzung für die Beantwortung der Forschungsfrage zu schaffen (Gläser/Laudel, 2010: S. 97).

Um dem Anspruch gerecht zu werden differentes und inhaltsreiches Datenmaterial zu generieren, wurden im Hinblick auf den Wirtschaftszweig und die Größe des Unternehmens keinerlei Restriktionen angelegt. Wie bereits erwähnt, war der entscheidende Faktor bei der Auswahl der Fälle zum einen der Zugang zu entsprechenden Unternehmen und zum anderen die Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung. Schlussendlich wurde die Fallauswahl eingegrenzt und die Befragungen in zwei Unternehmen durchgeführt, welche im Folgenden als Unternehmen A und B bezeichnet werden sollen, um deren Anonymität zu gewährleisten.

Unternehmensprofile

Beide Unternehmen mit Sitz in Österreich beanspruchen zum Zeitpunkt der Untersuchung eine führende Position in ihrer jeweiligen Branche und können auf langjährige Erfahrung am Markt zurückgreifen. Die Befragten gehören der Führungsebene des Unternehmens an und gelten darüber hinaus als firmeninterne

Experten für den Bereich der Wissensweitergabe. Der Erstkontakt und die Terminvereinbarung erfolgten in beiden Fällen per E-Mail. Auf ausdrücklichen Wunsch der Befragten wurden im Verlauf dieser ersten Interaktion das Exposé der Masterarbeit und der Interviewleitfaden per Mail zugesandt.

Unternehmen A wurde vor ungefähr 20 Jahren als Familienunternehmen gegründet und wird nun in zweiter Generation geführt. Das Unternehmen bezeichnet sich selbst als mittelgroßer Betrieb, kann aber nach der allgemeinen Klassifizierung auch als Großunternehmen gesehen werden, da es mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigt und einen Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro erwirtschaftet. Es entsteht der Eindruck von einem familiären Umgang innerhalb des Unternehmens, welcher vor allem durch flache hierarchische Strukturen gekennzeichnet ist. Das Unternehmen verfügt sowohl über einen Produktions- als auch Dienstleistungsbereich und bedient damit vor allem den österreichischen Markt.

Unternehmen B kann ebenfalls als Großunternehmen tituliert werden, welches über einen Produktions- und Dienstleistungsbereich verfügt. Das Unternehmen blickt auf eine über 100-jährige Geschichte zurück, welche durch Firmenübernahmen und Fusionen gekennzeichnet ist. Im Gegensatz zu Unternehmen A weist Unternehmen B eine weit verzweigte Organisationsstruktur auf und erscheint vor allem im Bereich der Mitarbeiterführung sehr hierarchisch und autoritär. Unternehmen B agiert weltweit und exportiert den Großteil seiner Erzeugnisse in Gebiete außerhalb Österreichs.

Die augenscheinlichen Unterschiede der Unternehmen bezüglich ihrer organisationalen Struktur scheinen im Hinblick auf das Wissenstransfer-Dilemma eine interessante Dimension zu sein. Vermeintliche Zusammenhänge zwischen der Organisationsform der Unternehmen und deren Umgang mit der Weitergabe von Wissen sollen in weiterer Folge aufgedeckt und diskutiert werden. Die empirische Auswertung soll klären, ob auch die strukturelle Form eines Unternehmens einen entscheidenden Faktor bei der Weitergabe von Wissen darstellt. Die Entscheidung, die genannten Unternehmen für die empirische Untersuchung auszuwählen, erscheint somit als wohl begründet.

Die folgende empirische Untersuchung stützt sich, wie bereits erwähnt, ausschließlich auf die Befragung von Mitgliedern der Managementebene. Die Beleuchtung der Arbeitnehmerseite ist dabei nicht Teil dieser Masterarbeit. An dieser Stelle muss darum auf eine mögliche Verzerrung der Ergebnisse hingewiesen werden. Auswertung und Interpretation des Datenmaterials sollen keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit erheben, sondern dienen dazu, einen praktischen Einblick in die Wissensweitergabe-Prozesse zweier Unternehmen aus der Sicht der AG zu erhalten.

7.3. Erhebungsmethode

Hierbei steht die Auswahl der geeigneten Methodik im Vordergrund um die soziale Wirklichkeit der Problematik zu messen. Dazu wurden Befragungen von Experten mittels offenem, halbstrukturiertem Interviewleitfaden durchgeführt. Dies erschien bei der Bearbeitung der Forschungsfrage von Vorteil zu sein, da den Befragten hierbei große Freiheit bei der Beantwortung der Fragen bleibt und trotzdem die Fokussierung auf eine gewisse Problematik möglich ist (Mayring, 2002: S. 67). Die Interviews wurden mit ausgewiesenen Experten aus dem Bereich des Wissenstransfers der jeweiligen Unternehmen geführt. Die Auswahl der Befragten ergab sich einerseits durch deren Verantwortungsbereich im Unternehmen, welcher Wissenstransfer miteinschloss, andererseits durch deren aktive Mitbestimmung des Wissensweitergabe-Prozesses.

Während die Offenheit eines Interviews Bezug auf den Freiheitsgrad des Befragten nimmt, das heißt beispielsweise die Vorlage von Antwortmöglichkeiten, betrifft die Halbstrukturiertheit den Freiheitsgrad des Interviewers, also beispielsweise den Ablauf der Fragestellung (Mayring, 2002: S. 66). Der Leitfaden bei vorliegender Masterarbeit wurde aufgrund der zuvor festgelegten und bearbeiteten Problemstellung abgeleitet und bildete das Kernstück der Befragung (Mayring, 2002: S.67). Die jeweiligen Fragen hierbei wurden offen gestellt. Die Wahl dieser Methode erleichterte die Erhebung der Informationen. Zum einen konnte somit eine große Anzahl relevanten Materials gesammelt werden, da die Befragten animiert waren von sich aus etwas über ihr Fachgebiet im Unternehmen zu erzählen. Zum anderen konnte jederzeit flexibel auf

Gesagtes reagiert werden und die Frageabfolge an die jeweilige Interviewsituation angepasst werden. Unklarheiten konnten durch sofortiges Nachfragen beseitigt werden.

Die Entscheidung zur Befragung von Experten gründete auf dem Anspruch einen tiefergehenden Einblick in die untersuchten Unternehmen zu erlangen. Experten verfügen über einzigartiges Spezialwissen, welches für eine Untersuchung von Relevanz sein kann. Zudem gelten sie nicht als das „Objekt“ der Erhebung, sondern sind „Zeugen“ für gewisse Entwicklungen und Geschehnisse und ermöglichen somit eine differente Sichtweise auf die Problematik (Gläser/Laudel, 2010: S. 12). Der soziale Status der Befragten ist hierbei nicht entscheidend. Vielmehr ist das spezifische Wissen über bestimmte Prozesse und Situationen der Experten von Bedeutung (Gläser/Laudel, 2010: S. 13).

Mit Einverständnis der Befragten wurde das Interview mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet, welches das Transkribieren des Gesagten in weiterer Folge erleichtern sollte, da der Inhalt des Interviews die Basis für die weitere Auswertung darstellt. Bei der Transkription wurde auf die Dokumentation von nicht verbalen Äußerungen, wie Stottern oder Husten, verzichtet. Darüber hinaus wurde das teilweise dialektal gefärbte Interview in Standardorthographie umgewandelt (Gläser/Laudel, 2010: S. 193f).

7.4. Datenauswertung

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse mittels Zusammenfassung. Der Vorteil dieser Technik ist laut Mayring die schrittweise Analyse des vorhandenen Materials aufgrund dessen sukzessiver Reduktion und eine daraus deduzierte Erstellung eines geeigneten Kategoriensystems. Der Grundgedanke der Zusammenfassung ist, die Kernaussagen der Befragten herauszufiltern ohne diese zu verändern oder zu beschneiden (Mayring, 2002, 114f). Die Bildung der Kategorien kann deduktiv oder induktiv erfolgen. Bei ersterer Vorgangsweise werden theoriegeleitete Konzepte als Basis für die Bildung der Kategorien herangezogen. Die zweite Methode sieht eine Generierung der Kategorien unmittelbar aus dem gewonnenen Datenmaterial vor (Mayring, 2010, S. 83). In der

Masterarbeit wurden die Kategorien induktiv, also direkt aus dem vorhandenen Material abgeleitet.

8. Auswertung

Dieses Kapitel befasst sich mit der zugrunde liegenden Auswertungsmethodik und der Wiedergabe der Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit. Zuerst soll in einer Zusammenfassung die Erstellung der Kategorien beschrieben und das verwendete Kategoriensystem vorgestellt werden. Darauf aufbauend werden danach die schlussendlichen Ergebnisse präsentiert und die Interpretation der gewonnenen Informationen anhand der generierten Hypothesen durchgeführt.

8.1. Kategoriensystem

Wie bereits erwähnt, erfolgte die Bildung des Kategoriensystems induktiv. Konkret wurde in einer ersten Sichtung das relevante Datenmaterial der Interviews herausgefiltert. Dieses wurde sodann in bestimmte Themenblöcke zusammengefasst und zu einem geeigneten Kategoriensystem ausgearbeitet. Hieraus entstanden drei Kategorien, von denen eine wiederum in zwei Unterkategorien aufgespalten wurde, um die Auswertung verständlicher zu gestalten: Wissen, Wissenstransfer und die Oberkategorie Wissenstransfer-freundliche Unternehmenskultur, welche sich in zwei Unterkategorien, Wissenstransfer-Dilemma und Aufgaben des Managements gliedert (siehe dazu Tabelle 5). In einem zweiten Schritt wurde das Datenmaterial mittels Paraphrasierung und Generalisierung reduziert (Mayring, 2010: S. 70ff). Material, welches für die angestrebte Untersuchung nicht relevant ist, wurde aussortiert. In der gleichen Weise wurde mit Wiederholungen verfahren, da die vorliegende Masterarbeit keine Häufigkeitsanalyse anstrebt.

Kategorie	Name	Beschreibung	Beispiel
K 1	Wissen	Beschreibt den allgemeinen Umgang mit Wissen. Wie wird Wissen dokumentiert? Werden Wissensarten unterschieden?	„Es wird alles dokumentiert. Natürlich in verschiedenen Formen“ (Interview B, Z.: 28).
K 2	Wissenstransfer	Beschreibt den konkreten Weitergabe-Prozess von Wissen. Welche Methoden werden angewandt?	„An und für sich wird das ein Begriff sein, dass jedes Unternehmen als relevant einstufen muss“ (Interview A, Z.: 14-15).
K 3	Wissenstransferfreundliche Unternehmenskultur	Wird in 2 Unterkategorien aufgespalten.	
K 3a	Wissenstransfer-Dilemma	Beschreibt die Problematik des Wissenstransfer-Dilemmas und die Willigkeit der AN Wissen weiterzugeben.	„Teamfähigkeit ist sowieso eine so wichtige Geschichte und man hat immer das Gefühl gewisse Leute sind immer zu wenig teamfähig“ (Interview A, Z.: 240-241).
K 3b	Aufgaben des Managements	Beschreibt die Aktivitäten des Managements um die AN zum Wissenstransfer zu motivieren. Gibt es Anreizsysteme?	„Wenn das Management nicht dahintersteht und wenn es nicht die Vorbildwirkung hat, wird das nie funktionieren“ (Interview B., Z.: 204-205).

Tabelle 4: Kategoriensystem

Quelle: eigene Darstellung

8.2. Ergebnisse

Mit Hilfe des zuvor gebildeten Kategoriensystems soll nun das relevante Datenmaterial der Interviews analysiert und präsentiert werden. In einem ersten Schritt werden die Kategorien genauer beschrieben und interpretiert. Ziel dieses Kapitels ist es, die anfängliche Forschungsfrage zu beantworten. Zudem wurden auf Basis der zugrunde liegenden theoretischen Annahmen Hypothesen gebildet, die im Anschluss ebenso ausgewertet werden sollen.

8.2.1. Auswertung der Kategorien

Die relevanten Textteile der Interviews sollen nun untersucht und präsentiert werden. Ziel dieses Kapitels ist es, eine Analyse des abgeleiteten Kategoriensystems vorzunehmen. Wiederrum soll darauf hingewiesen werden, dass die Auswertung nur die Ansichten der AG widerspiegelt.

Kategorie 1: Wissen

Inhalt dieser Kategorie ist der allgemeine Umgang mit Wissen im Unternehmen. Es wird geprüft, ob eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Wissensarten getroffen wird, respektive wie sich diese eventuell vorhandene Differenzierung im Firmenalltag äußert. Darüber hinaus werden hierbei Informationen zur unternehmensinternen Dokumentation von Wissen verarbeitet. Das generelle Verhältnis des Unternehmens zu Wissen aus Sicht der Unternehmensführung beziehungsweise des befragten Experten soll beleuchtet werden.

Bei der Erfassung und Speicherung des firmeninternen Wissens sind sich die Befragten einig, dass in beiden Unternehmen die Intention besteht so viel Wissen wie möglich festzuhalten. Vor allem im Dienstleistungsbereich kann eine große Menge an Dokumentation festgestellt werden. *„Es wird alles dokumentiert. Natürlich in verschiedenen Formen“* (Interview B, Z.: 28). In diesem Zusammenhang kann vor allem bei Person A eine gewisse Frustration über das Übermaß an Dokumentation wahrgenommen werden: *„[...] du dokumentierst eigentlich alles. Du dokumentierst jeden Blödsinn“* (Interview A, Z.: 263-264). Der immer stärker werdende Zwang auch minimale Kleinigkeiten in die firmeninterne Dokumentation aufzunehmen scheint eine wachsende Problematik zu sein. Dies bestätigt die in der Theorie beschriebene Wichtigkeit der Auswahl an speicherungswürdigem Wissen. Das Sammeln und Horten jeglichen Datenmaterials ist nicht immer Erfolg versprechend und kann das Auffinden spezifischer Informationen erschweren. Die Aufgabe der Unternehmen ist es daher, zwischen relevantem und nutzlosem Wissen zu unterscheiden (Probst et al. 2012, S. 204).

Zusätzlich kann ein gewisses Bedauern über die sich verändernden Bedingungen bei der Dokumentation von Wissen festgestellt werden. *„Was du früher oft mit Hausverstand oder mit einer gewissen Handschlagqualität erledigt hast, kannst du heute nicht mehr“* (Interview A, Z.: 262-263). Es entsteht zudem der Eindruck, als ob die Speicherung gewisser Daten nicht primär aufgrund interner Weitergabe erfolgt, sondern auch als rechtliche Absicherung gegenüber Dritten dient. *„Wir gehen auch dazu über, dass wir uns überlegen jedes Telefonat zu dokumentieren. [...] Es geht teilweise sogar so weit. Was aber überhaupt nichts mit den Mitarbeitern zu tun hat, sondern rein mit*

Kunden oder Interessenten. [...] Da geht es nur um Absicherung“ (Interview A, Z.: 262-269).

Die Erfassung und Speicherung des firmeninternen Wissens erfolgt in den Unternehmen überwiegend systemgestützt mittels Datenbanken. Dies deutet vornehmlich in beiden Fällen bei der Weitergabe-Strategie auf die Verfolgung der Kodifizierungsstrategie (vgl. Hansen et al., 1999) hin. Hierzu werden vor allem Laufwerke herangezogen, welche oftmals nur für einen zuvor festgelegten Mitarbeiterkreis zugänglich sind. Auch die Sicherung des Datenmaterials auf Papier wird bei beiden Befragten als wichtige Praktik genannt. Vor allem in Unternehmen B entstand dabei der Eindruck eines äußerst vorsichtigen Umganges mit wichtigen Informationen. *„Weil Sie können ja in Wirklichkeit nicht [...] immer und überall alles reinstellen. Erstens ist es manchmal kritisch und zweitens ist es so, dass große Bereiche allgemein zugänglich nicht immer sinnvoll sind“ (Interview B, Z.: 34-37).* Person A gibt an, dass insbesondere bei der Dokumentation von Wissen vieles aufgrund von Intuition durchgeführt wird: *„Da gibt es schon sehr viele Informationen, die einem vielleicht gar nicht klar sind, dass man die vielleicht sammeln muss, aber die Gott sei Dank trotzdem da sind“ (Interview A, Z.: 66-67).* Dabei wird eingeräumt, dass das Sammeln relevanter Informationen im Unternehmen *„nicht auf einer wissenschaftlichen Ebene abläuft. Gar nicht. Es gibt da nicht ein besonders tolles digitales System, das da dahinter steckt“ (Interview A, Z.: 70-71).* Es kann somit ein eher praktischer Zugang zum Thema Wissens-Dokumentation in Unternehmen A festgestellt werden. In diesem Zusammenhang nennt der Befragte auch die unternehmensinterne Lehrlingsausbildung und die praktische Umsetzung von Wissen als Dokumentations-Methode. *„Es wird Wissen dokumentiert, indem wir das ganze Wissen ja wirklich umsetzen in was Plastisches“ (Interview A, Z.: 33-34).*

Grundsätzlich lässt sich in beiden Unternehmen eine bewusste Unterscheidung zwischen verschiedenen Wissensarten wahrnehmen. Besonders Unternehmen B wies nachdrücklich auf eine Differenzierung hin. *„Es gibt das stationäre Wissen und das mobile Wissen. So sage ich es immer“ (Interview B, Z.: 17-18).* Während mit stationärem Wissen Regelungen, Gesetze oder allgemein zugängliche Informationen

gemeint sind, bezieht sich mobiles Wissen auf Wissen, welches beispielsweise während Projekten entsteht und sich stetig verändert. Im weiteren Sinn kann hierbei von einer, wie auch in der Theorie üblichen (vgl. Polanyi, 1985), Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen gesprochen werden. Auch Person A weist auf einen unterschiedlichen Umgang mit Wissen hin. Hierbei wird aber eher anhand der unterschiedlichen Herangehensweise in verschiedenen Abteilungen differenziert. Erst bei konkreter Nachfrage bezüglich implizitem und explizitem Wissen wurde auf die Bedeutsamkeit und den Umfang impliziten Wissens im Unternehmen hingewiesen. *„Implizites Wissen gibt es bei uns im Unternehmen ganz, ganz stark. Ich würde sagen, im Kernbereich, wo ich tätig bin, im Vertrieb und Marketing, ist das natürlich ganz viel wert“* (Interview A, Z.: 182-183). Trotz dieser leichten Unterschiede stimmen die Befragten darin überein, dass zwischen den verschiedenen Arten von Wissen differenziert werden muss und auch mit deren Weitergabe auf unterschiedliche Weise umgegangen werden muss.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass bezüglich des allgemeinen Umganges mit Wissen und der Wissens-Dokumentation beider Unternehmen etliche Unterschiede festgestellt werden können. Das Verständnis um das Vorhandensein des firmenintern vorhandenen Wissens scheint in Unternehmen B weitaus ausgeprägter zu sein als dies in Unternehmen A wahrgenommen werden konnte. Hier entsteht der Eindruck, dass man sich des zweifelsohne vorhandenen spezifischen Wissens nicht vollkommen bewusst ist. Zudem scheint es, als ob die Erfassung von Daten in Unternehmen B ungleich strukturierter und bedachter durchgeführt wird und anhand theoretischer Konstrukte gestützt wird. Der Prozess der Datensicherung in Unternehmen A dagegen scheint noch nicht ausgereift zu sein und vor allem auf Intuition und praktischer Vorgangsweise zu beruhen. Die Methoden um Wissen zu dokumentieren sind bei beiden Unternehmen ähnlich, wobei der Großteil der Sicherung systemgestützt in Datenbanken erfolgt.

Kategorie 2: Wissenstransfer

Hierbei soll der konkrete Prozess des Wissenstransfers im jeweiligen Unternehmen beleuchtet werden. Diese Kategorie bezieht sich zum einen auf die Frage, welche und wie viele Mitarbeiter an einem Wissensweitergabe-Prozess beteiligt sind, zum anderen aber auch auf die jeweiligen Methoden, welche dabei angewandt werden. Darüber hinaus soll auf die, in der Literatur oftmals angesprochenen, Phasen des Weitergabe-Prozesses eingegangen werden. Etwaige vorhandene Pläne der Unternehmen über den Ausbau des bereits vorhandenen Wissenstransfer-Vorganges bilden hierbei den Schlusspunkt.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass der Begriff „Wissenstransfer“ in den untersuchten Unternehmen bekannt und von Bedeutung ist. Jedoch können leichte Unterschiede bei der Herangehensweise beider Unternehmen festgestellt werden. Unternehmen B deutet auf einen sehr strukturierten Handlungsablauf bei der Weitergabe von Wissen hin: *„Es werden Prozesse, wenn sie ausgearbeitet sind, in Arbeitsvorschriften gekleidet, die dann gezielt verteilt werden“* (Interview B, Z.: 63-64). Darüber hinaus weist Person B nachdrücklich auf das Vorhandensein einer Bring- und Holschuld beim Wissenstransfer hin. Diese Auffassung wird ebenso in der Literatur bei der Unterscheidung von Push und Pull-Strategie (vgl. beispielsweise North, 1998) angesprochen und zeigt einen bewussten sowie durchdachten Umgang mit der Thematik. Unternehmen B verfolgt dementsprechend scheinbar eine Kombination beider Strategien. Befragter A dagegen spricht eher von einem unbewussten Umgang mit Wissenstransfer im Allgemeinen. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass sich aufgrund der großen Masse an vorhandenen Daten die Auswahl an Wissen, welches weitergegeben werden soll, als äußerst schwierig erweist und hierbei oft Unklarheit herrscht. *„Es ist oft insofern schwerer geworden, dass wir oft nicht mehr wissen, wie wir ein gewisses Wissen weitergeben“* (Interview A, Z.: 74-75). Während bei Unternehmen B, wie es scheint, eine größere Anzahl an Ressourcen in die systematische Planung und Vorarbeit von Wissenstransfer investiert wird, geschieht dies in Unternehmen A oftmals eher intuitiv und nicht anhand bestimmter Regelungen.

Bei der Auswahl von Personen, welche beim Transfer von Wissen beteiligt sein sollen, sind sich beide Unternehmen einig: *„Bei Informationsweitergabe muss man schon den Teilnehmerkreis richtig wählen* (Interview B, Z.: 42).“ Hierbei kommt es auf die dem Wissenstransfer zugrunde liegende Thematik und den daraus entstehenden Nutzen für den Beteiligten an. Die Befragten bestätigen die bereits in der Literatur erwähnte Behauptung, dass nicht jede Information für jeden Mitarbeiter wichtig und bestimmt ist (Probst et al., 2012: S. 152). Hierbei wird die Teilnehmerzahl zum größten Teil mittels Netzwerken, die nur für bestimmte AN zugänglich sind, beschränkt. Vor allem in Unternehmen B scheint dieses Thema von großer Wichtigkeit zu sein. Mehrmals werden hierbei die negativen Auswirkungen einer ungeeigneten Personenauswahl betont. Gründe hierfür sind zum einen strategische Überlegungen, wie die Angst zu viele Informationen an nicht autorisierte Personen weiterzugeben, oder auf der anderen Seite die tatsächliche Sorge die Mitarbeiter durch eine zu große Anzahl an Informationen zu überfordern.

Die Methoden, welche bei der Weitergabe von Wissen angewendet werden, sind vielfältiger Natur. Beide Befragten nennen zuallererst die elektronische Datenspeicherung mittels Datenbanken als Grundlage ihrer Weitergabe-Strategien, welche wiederum auf die Kodifizierungsstrategie hindeutet. Hierbei wurden Netzwerke entwickelt, welche für eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern freigegeben wurden. Zusätzlich werden bestimmte Informationen auch auf Papier festgehalten und einem breiteren Publikum zur Verfügung gestellt. Natürlich erfolgt Wissenstransfer in beiden Fällen auch auf mündlicher Basis. Vor allem bei Angestellten wird Kommunikation via Face-to-Face-Methode praktiziert. Hierbei wird also eher nach der Personalisierungsstrategie gehandelt.

Zusätzlich zu den bereits genannten Methoden bilden Gruppen-Meetings und Einzelbesprechungen in Unternehmen A einen Hauptbestandteil des Wissenstransfers. *„Wenn es nur einzelne Personen betrifft, dann bespreche ich es nur mit denen durch oder wir machen größere Gruppenbesprechungen. [...] Wenn es nötig ist“* (Interview A, Z.: 94-97). Die Häufigkeit solcher Wissenstransfer-Gespräche hängt hierbei von der Notwendigkeit und der Abteilung ab. Während Wissenstransfer in sich häufig

ändernden Bereichen täglich stattfindet, kann dieser bei gleichbleibenden Aktivitäten einmal pro Monat erfolgen. Darüber hinaus nennt der Befragte explizit die interne Lehrlingsausbildung als wichtige Methode um Wissen weiterzugeben. Hierbei wird versucht die AN nach Abschluss der Lehre im Unternehmen zu halten um den Verlust von Wissen auf ein Minimum zu beschränken. Des Weiteren greift man im Unternehmen A bei der Weitergabe von Informationen und Wissen auf E-Mails zurück. Dies wird jedoch kritisch gesehen, da die Anzahl der unbearbeiteten E-Mails immer weiter steigt. *„Ich hab es in letzter Zeit nicht mehr wirklich gern gemacht, aufgrund dieser E-Mail Flut“* (Interview A, Z.: 77-78). Zusätzlich werden schriftliche und mündliche Methoden kombiniert angewandt: *„[...] dass ich zwar wichtige Dinge per E-Mail ausschicke, aber die sehr wohl mündlich noch einmal aufgreife und zu den Mitarbeitern gehe und das noch einmal durchbespreche. Dass es dann auch wirklich ankommt“* (Interview A, Z.: 88-90). Hierbei wird also explizit auf eine kombinierte Anwendung von Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie hingewiesen.

In Unternehmen B können darüber hinaus noch spezifischere Praktiken des Wissenstransfers festgestellt werden. Beispielsweise wurde die sogenannte Methode des „Kaizen-Blitz“⁶ persönlich vom Befragten im Unternehmen eingeführt. *„Was in meinen Augen eigentlich der Kernpunkt des Wissensmanagements ist. Und zwar zum Beispiel sind die Leute von einer Maschine 15 Minuten, einmal pro Woche während der Arbeitszeit beieinander und diskutieren ihre Probleme, Mängel, ihre Erfolge und geben das weiter. [...] Und das ist ja schon ein Schritt Richtung Wissensweitergabe, Wissenserweiterung und damit Ableitung von Veränderungsprozessen“* (Interview B, Z.: 143-151). Die Ideen, die aus diesen Zusammenkünften generiert werden können, dienen somit als Basis für die weitere Entwicklung von Arbeitsprozessen und werden entweder direkt während der Treffen oder danach an andere AN, für die die Informationen relevant sind, weitergegeben. Hierbei gilt es noch zu erwähnen, dass diese wöchentlichen Diskussionsrunden mittlerweile vollkommen selbstständig von den AN durchgeführt werden und als großer Erfolg gelten. *„Und es gibt messbare Erfolge“*

⁶ Die sogenannte Methode des „Kaizen“ stammt ursprünglich aus der japanischen Fertigungstechnik und beschreibt die kontinuierliche Verbesserung bestimmter unternehmensinterner Prozesse (Gabler Wirtschaftslexikon, 18.5.2015).

(Interview B, Z.: 160). Eine weitere Weitergabe-Methode sind die im Unternehmen gebräuchlichen „Arbeitsvorschriften“ (Interview B, Z.: 30). *„Es werden Prozesse, wenn sie ausgearbeitet sind, in Arbeitsvorschriften gekleidet, die dann gezielt verteilt werden. Das heißt, es gibt einen festgelegten Verteiler, den das betrifft, der muss das auch nachweislich gelesen und zur Kenntnis genommen haben und muss seine Arbeit nach diesen Arbeitsvorschriften einhalten“* (Interview B: Z.: 63-66). Dies ist aber hauptsächlich bei Kernprozessen Usus, da es ansonsten schnell zu einer unüberschaubaren Anzahl an Vorschriften kommt. Zuletzt werden in Unternehmen B Schulungen für die Weitergabe des Wissens genannt. Hierbei wird eine Zwischenebene angewiesen nachweislich gewisse Informationen an andere AN weiterzugeben. Dies unterliegt strenger Kontrolle.

Bezüglich des häufig in der Literatur erwähnten phasenweisen Vorganges beim Transfer von Wissen gibt es unterschiedliche Standpunkte. Während Person A den phasenweisen Prozess von Vorbereitungsphase, Wissensflussphase und Integrationsphase (vgl. von Krogh/Köhne, 1998) für praktisch realisierbar hält, verneint dies Befragter B nachdrücklich: *„Das ist die bodenständige Theorie die man überall hört und die einem auch Berater weißmachen. Es ist aber so, dass es sich in der Form nicht durchführen lässt“* (Interview B, Z.: 85-87). Trotzdem gesteht er dem Modell eine Berechtigung bei gewissen Projekten zu. *„Aber das sind 10% der Projekte“* (Interview B: Z.: 89). In allen anderen Fällen wäre dies *„[...] hinderlich [...] wenn ich das genauso trenne, weil dann, sage ich mal, der freie Gedankenfluss vielleicht gestört ist“* (Interview B, Z.: 90-91). Darüber hinaus würden dadurch Energien an der falschen Stelle eingesetzt.

Dass Wissensmanagement auch in Zukunft von Bedeutung ist, zeigen die geplanten Projekte der Unternehmen. Auffallend dabei ist, dass beide Firmen die Absicht haben in den flächendeckenden Ausbau der Datenbanken zu investieren. Hierbei scheinen die Unternehmen erhebliche Verbesserungspotenziale zu sehen. Befragter A spricht darüber hinaus von einer eventuellen Dokumentation aller Telefonate. Dies geschähe jedoch nicht zum Zwecke der Kontrolle der Mitarbeiter, sondern rein aus Gründen der Absicherung gegenüber Kunden. Unternehmen B plant dagegen die Einführung eines

eigenen Informationssystemen bei bestimmten Produktionsmaschinen, um den Wissenstransfer nachhaltig zu verbessern.

Resümierend kann in dieser Kategorie festgehalten werden, dass Wissenstransfer in beiden untersuchten Unternehmen, zumindest aus Arbeitgebersicht, von Bedeutung ist und aktiv praktiziert wird. Es bestehen dabei jedoch Unterschiede in der jeweiligen Herangehensweise. Zunächst wurde ersichtlich, dass die in beiden Unternehmen angewendeten Methoden auch den im theoretischen Teil angesprochenen Praktiken entsprechen. Hierbei muss jedoch angemerkt werden, dass bei Analyse der beiden Gespräche deutlich wurde, dass Unternehmen B erneut wesentlich strukturierter an den Prozess des Wissenstransfers herantritt als Unternehmen A. Hier entstand abermals der Eindruck einer noch nicht vollständig ausgereiften Strategie der Wissensweitergabe. Nichtsdestoweniger können in beiden Unternehmen starke Tendenzen für einen kombinierten Einsatz von Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie gefunden werden. Oftmals wird dabei in einem ersten Schritt Wissen in Datenbanken kodiert respektive weitergegeben und danach mittels Personalisierungsstrategie kommuniziert. Eine weitere Übereinstimmung konnte bezüglich der am Wissenstransfer Beteiligten festgestellt werden. Beide Befragten waren sich über die Wichtigkeit einer geeigneten Auswahl an Personen einig. Trotz einer unterschiedlichen Herangehensweise bei der Weitergabe von Wissen kann, aufgrund der zukünftigen Pläne, auf eine Weiterentwicklung des Wissenstransfer-Prozesses in beiden Unternehmen geschlossen werden.

Kategorie 3: Wissenstransferfreundliche Unternehmenskultur

Diese Oberkategorie wurde in zwei Unterkategorien unterteilt und umfasst sowohl die Problematik des Wissenstransfer-Dilemmas und die damit einhergehende Bereitschaft des AN sein Wissen weiterzugeben, als auch die Frage nach den Aufgaben des Managements beim Prozess des Wissenstransfers.

Kategorie 3a: Wissenstransfer-Dilemma

Diese Kategorie versucht die Problematik des Wissenstransfer-Dilemmas aufzugreifen und den Umgang mit Vertrauen und Kontrolle im Unternehmen zu beleuchten. Darüber hinaus wird die Bereitschaft der AN ihr Wissen weiterzugeben Gegenstand der Analyse sein. Es soll erforscht werden, ob die Unternehmen eine Kündigung bei fehlender Wissensweitergabe beziehungsweise mangelnder Teamfähigkeit in Betracht ziehen.

Die Befragten geben an, dass in den Unternehmen eine Kultur vorherrscht, welche dem Wissenstransfer freundlich gegenübersteht. Zugleich räumen beide jedoch auch das vereinzelte Vorhandensein von Personen ein, welche diese Kultur missachten. *„Das wird es punktuell beim einen oder anderen sicher geben. Der Tiergarten ist groß. Im Großen und Ganzen würde ich das aber nicht so sehen“* (Interview B, Z.: 118-119). Befragter A verneint darüber hinaus das Vorhandensein von unredlichem Verhalten im Unternehmen, wie zum Beispiel das Zurückhalten von Wissen aufgrund von Machtgedanken (Wittschier, 2010: S. 46), vehement: *„Nein, das kann bei uns gar nicht passieren“* (Interview A, Z.: 155). Grund hierfür ist: *„Weil der menschlich dann nicht passen würde. Für das sind wir viel zu viel Team“* (Interview A, Z.: 157). Menschen, die nicht in das Team passen, werden nicht eingestellt, beziehungsweise *„die würden wir eliminieren“* (Interview A, Z.: 165). Kündigung bei unerwünschtem Verhalten ist somit ein Thema und wurde bereits praktiziert. Dies stellt in Unternehmen B allem Anschein nach keine Option dar. Nichtsdestoweniger wird auch hier, bei fehlender Bereitschaft Wissen zu teilen, auf disziplinarische Maßnahmen, wie Verwarnungen oder Verweise, zurückgegriffen. Man ist dabei überzeugt die Mitarbeiter dadurch zur Raison zu bringen.

Die Bereitschaft im Unternehmen Wissen weiterzugeben sehen beide Befragte als allgemein vorhanden und ausgeprägt an. Trotzdem sieht Person B einen altersabhängigen Unterschied. *„Der schnelle Informationsfluss, ob durch Internet oder sonst was, erleichtert den jüngeren Mitarbeiter offener zu sein, was die Information und die Weitergabe betrifft“* (Interview B, Z.: 106-107). Ältere Mitarbeiter haben eine größere Hemmschwelle hierbei. Nichtsdestotrotz ist es üblich, dass erfahrenere AN ihre jüngeren Kollegen begleiten, beziehungsweise schulen und somit ihre eigenen Erfahrungen an andere weitergeben. *„Es ist so, dass wir die Prozesse verlangen und*

auch fördern“ (Interview B, Z.: 112). Auch die zuvor schon erwähnte Methode des Kaizens wird mittlerweile allein von den AN initiiert und durchgeführt und kann als Zeichen für die Bereitschaft zur Weitergabe gewertet werden.

Die dem Wissenstransfer-Dilemma zugrunde liegende Problematik des fehlenden Vertrauens wird in Interview A explizit angesprochen. Es kann festgestellt werden, dass auf einen vertrauensvollen Umgang zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern im Unternehmen besonderer Wert gelegt wird. Dies könnte mit der, im Gegensatz zu Unternehmen B, noch relativ überschaubaren Unternehmensgröße in Zusammenhang stehen. *„[...] dadurch dass wir noch so eine kleine Firma sind und [...] mit der Führungsebene sehr aktiv verbunden sind, gibt es da ganz ein hohes Vertrauen“* (Interview A, Z.: 115-116). Besonders auf das Vertrauen in Personen, welche eine Führungsposition innehaben, wird hierbei ausdrücklich hingewiesen. *„[...] da ist das Vertrauen natürlich ganz groß und jeder, der bei uns zum Beispiel einen Lehrling ausbildet, da wissen wir, dass der das nach bestem Wissen und Gewissen macht. Und [...] die Erfahrung zeigt das auch, dass da gute Leute rauskommen“* (Interview A, Z.: 123-126). Kontrolle wird hingegen nur wenig ausgeübt. Insbesondere im letzten Schritt des Wissenstransfers, in der Integrationsphase (vgl. von Krogh/Köhne, 1998), können einige Defizite festgestellt werden: *„Ich würd einmal sagen, da sind wir sicher schlecht. Das glaube ich nicht, dass wir das tun“* (Interview A, Z.: 137). Es wird schlicht davon ausgegangen, dass der Wissenstransfer positiv verlaufen ist, das weitergegebene Wissen somit angenommen wurde und im Weiteren verwendet wird. Für das Unternehmen ist laut Person A die Identifikation der Mitarbeiter mit dem angebotenen Produkt von größerer Bedeutung, sodass *„einfach viele Dinge von selber gehen“* (Interview A, Z.: 243). Mitarbeiter sollen dadurch an das Unternehmen gebunden werden und Verantwortung für ihre eigenen Handlungen übernehmen, um Kontrolle redundant werden zu lassen. *„Wir probieren da sehr aktiv auf unsere Mitarbeiter zuzugehen, ihnen aber trotzdem auch viele Freiräume zu lassen“* (Interview A, Z.: 117-118). *„Aber jeder Mitarbeiter muss sich wertgeschätzt fühlen“* (Interview A, Z.: 276-277). Es wird ersichtlich, dass ein wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitern von erheblicher Relevanz für das Unternehmen A ist. Darauf wird auch mehrmals während des Interviews hingewiesen. Kontrolle hat dabei eine eher untergeordnete Priorität.

Im Gegensatz zu Unternehmen A hat Kontrolle in Unternehmen B einen weitaus bedeutenderen Stellenwert. Es wird mehrmalig auf eine nachweisliche zur Kenntnisnahme gewisser Vorschriften seitens der AN hingewiesen. Auch Schulungsprozesse müssen mittels Nachweis durchgeführt und besucht werden. Jedoch können auch in diesem Fall zumindest leichte Tendenzen in Richtung Vertrauensbildung festgestellt werden. Das firmeninterne System soll hierbei nämlich „selber ein Anreiz für Mitarbeiter“ sein sich korrekt zu verhalten und ihr Wissen weiterzugeben (Interview B, Z.: 220).

Die Auswertung dieser Kategorie scheint die auch schon zuvor beobachteten Unterschiede zu bestätigen, denn auch hierbei erscheint die Vorgehensweise von Unternehmen B systematischer und überlegter. Unternehmen A verlässt sich bei der Schaffung des für den Wissenstransfer nötigen Kontextes auf Intuition und geht dabei vollkommen praxisorientiert vor. Es entsteht der Eindruck eines eher „menschlichen“, nur minimal theoretisch geprägten Zuganges zu den Mitarbeitern. Wertschätzung und Vertrauen sind hierbei zwei wichtige Begriffe, die beachtet werden sollen. Bei Unternehmen B entsteht dagegen der Eindruck einer eher von Kontrolle geprägten Unternehmenskultur. Dieser Unterschied könnte aber auch dem Umstand der verschiedenen Organisationsformen beider Unternehmen geschuldet sein. Ein vertrauensvoller Umgang in einer als Familienunternehmen gegründeten Firma ist zweifelsohne einfacher zu erreichen als in einem komplex strukturierten Großunternehmen. Jedoch war es gerade aufgrund der von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur überraschend, dass Kündigung bei Nichteingliederung zumindest in Unternehmen A ein Thema ist. Die theoretischen Befürchtungen des Wissenstransfer-Dilemmas scheinen sich somit zu bewahrheiten. Jedoch muss angemerkt werden, dass hierbei nicht der Austausch von Mitarbeitern im Zuge von Kostenreduktion im Vordergrund steht. Vielmehr werden AN, welche teamunfähig sind und nicht gemeinsam an der Realisierung von Zielen arbeiten wollen, aus dem Unternehmen entfernt. Auch in Unternehmen B wird zumindest von disziplinären Maßnahmen bei fehlender Weitergabe-Bereitschaft gesprochen. Im Allgemeinen wird die Bereitschaft Wissen weiterzugeben jedoch als hoch angesehen.

Kategorie 3b: Aufgaben des Managements

Hierbei steht das Management der Unternehmen im Vordergrund. Anhand der Aussagen der Experten sollen die Aufgaben der Führungsebene beim Wissenstransfer-Prozess herausgearbeitet werden. Darüber hinaus wird auf etwaig vorhandene Anreizsysteme Bezug genommen und Möglichkeiten zur Motivation werden beleuchtet.

Beide Befragten sind davon überzeugt, dass die Führungsebene eines Unternehmens großes Engagement bei der Durchführung eines Wissenstransfer-Prozesses zeigen muss. Person A gibt an, „[...] ganz aktiv in der Führungsposition [...]“ zu sein (Interview A, Z.: 118-119). Person B sieht die Vorbildwirkung als Aufgabe des Managements: „Wenn das Management nicht dahintersteht und wenn es nicht die Vorbildwirkung hat, wird das nie funktionieren“ (Interview B, Z.: 204-205). Kontrolle der Mitarbeiter und das Festsetzen bestimmter Transfer-Maßnahmen, wie im Fall B die Anordnung nach jedem Kundengespräch Gesprächsprotokolle zu erstellen oder die Methode des Kaizens, obliegt vor allem in Unternehmen B dem Management. Auch die Erstellung eines Nachfolgeplans sieht Person B als Verantwortung der Führungsebene, vor allem damit bereits vorhandenes Wissen nicht verloren geht.

Anstelle von Anreizsystemen sehen beide Befragten es als Aufgabe der Führungsebene an, die Mitarbeiter auf andere Weise zu motivieren. „Anreizsysteme braucht man, glaube ich, nicht. Weil das System selber ein Anreiz für Mitarbeiter ist“ (Interview B, Z.: 220). Befragter A weist einerseits auf die, auch in der Literatur erwähnte Wichtigkeit intrinsischer Motivation hin (Wilkesmann/Rascher, 2002: S. 346), räumt aber andererseits auch die Bedeutung finanzieller Mittel als Lebensgrundlage ein. Diese ist jedoch untergeordnet: „Monetäre Anreize sind wichtig, wir alle leben schlussendlich davon. Nur, man weiß, [...] dass eigentlich eine Gehaltserhöhung nicht den Job besser macht“ (Interview A, Z.: 248-249). Laut Person A ist es von größerer Priorität die Mitarbeiter so zu motivieren, dass diese aus eigenem Antrieb zum Wohle des Unternehmens handeln und sich schlussendlich mit dem Unternehmen identifizieren. Die Verbundenheit zwischen AN und Unternehmen soll somit weiter gestärkt werden.

Nach Meinung der Experten muss sich die Führungsebene eines Unternehmens seiner großen Verantwortung bei der Durchführung eines Wissenstransfers bewusst sein. Dem Management ist somit ein großer Anteil am Gelingen, respektive am Scheitern eines Wissenstransfers zuzurechnen. Beide Befragten geben hierbei an, sich aktiv am Weitergabe-Prozess zu beteiligen. Darüber hinaus sehen beide Personen Anreizsysteme als gemeinhin überflüssig an. Die Mitarbeiter sollten intrinsisch motiviert sein und im besten Falle emotional an das Unternehmen gebunden sein, um, wie bereits zuvor erwähnt, Kontrolle obsolet erscheinen zu lassen.

8.2.2. Auswertung der Hypothesen und Beantwortung der Forschungsfrage

In diesem Kapitel sollen Hypothesen, welche aus Theorie und Empirie abgeleitet werden, aufgestellt und interpretiert werden. Die Bearbeitung dieser Hypothesen erfolgt wiederum ausschließlich aus Sicht der AG.

8.2.2.1. Hypothese 1. Je expliziter das weiterzugebende Wissen im Unternehmen ist, desto einfacher kann es transferiert werden.

Die Behauptung einer problemlosen Weitergabe von explizitem Wissen wird von einer Reihe Autoren unterstützt (vgl. zum Beispiel Nonaka/Takeuchi, 1997). Auf eine relativ simple Dokumentation folgen dabei eine unkomplizierte Weitergabe und eine einfache Wiedergabe des Wissens, welche bei implizitem Wissen nicht gegeben sind.

Zuallererst ist anzumerken, dass bei beiden untersuchten Fällen eine Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen festgestellt werden kann. Bei Unternehmen B erfolgt diese sehr bewusst. Es werden das „stationäre Wissen und das mobile Wissen“ (Interview B, Z.: 17-18) unterschieden, welche im weiteren Verlauf als explizites und implizites Wissen verstanden werden. Befragter A gab erst bei Nachfrage eine Unterscheidung verschiedener Wissensarten an. Dies weist auf einen eher unbewussten Umgang mit unterschiedlichen Wissensarten hin. Infolgedessen kann

auch beim Wissenstransfer auf eine eher unüberlegte Weitergabe von explizitem und implizitem Wissens geschlossen werden.

Bei der Analyse der Interviews können Tendenzen, welche die Hypothese bestärken, gefunden werden. Auf die Frage nach der Einfachheit der Weitergabe expliziten Wissens antwortete Person A wie folgt: *„Ja, das könnte ich mir schon vorstellen, weil man es ja leicht in Datenbanken eingeben kann“* (Interview A, Z.: 201). Auch bei Person B kann eine eindeutige Meinung diesbezüglich festgestellt werden: *„Ja, das ist so. Davon bin ich auch überzeugt“* (Interview B, Z.: 138). Zwischen den Befragten herrscht bezüglich der Fragestellung somit Einigkeit. Beide sind davon überzeugt explizites Wissen einfacher dokumentieren und transferieren zu können als implizites Wissen.

Zusätzlich konnte in der vorangehenden Analyse auf die Anwendung der Kodifizierungsstrategie geschlossen werden, da Wissen in beiden Unternehmen vorrangig in Datenbanken abgespeichert und damit einhergehend auch transferiert wird. Hierbei wird vorrangig explizites Wissen weitergegeben, da es einmal losgelöst von dessen Besitzer relativ einfach transferiert werden kann (vgl. Hansen et al., 1999; Martensen, 2014: S. 35). Der unkomplizierte Einsatz der Strategie verweist auf eine bevorzugte Anwendung ebendieser und könnte somit ebenfalls ein Indiz für die leichtere Weitergabe von explizitem Wissen sein. Jedoch muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass, aufgrund der Befragungen, auch auf den Einsatz der Personalisierungsstrategie geschlossen werden konnte. Da Wissen auch durch persönliche Kommunikation weitergegeben wird. Die Interdependenzen zwischen der erleichterten Weitergabe von explizitem Wissen und der Verfolgung der Kodifizierungsstrategie können somit nicht eindeutig bestätigt werden.

Nichtsdestotrotz kann festgehalten werden, dass zwischen explizitem Wissen und einer einfachen Weitergabe von ebendiesem während des Wissenstransfer-Prozesses zumindest ein Zusammenhang besteht. Es gibt dabei starke Tendenzen, dass die abgeleitete Hypothese nicht zu verwerfen ist.

8.2.2.2. *Hypothese 2. Je größer der monetäre Anreiz für einen AN ist, desto eher ist dieser bereit sein Wissen weiterzugeben.*

Diese Hypothese hat die Problematik des Wissenstransfer-Dilemmas zum Inhalt und gründet zum einen auf der Beobachtung von gesteigerter Leistung der AN bei erhöhten Lohnzahlungen (vgl. Fehr et al, 1993). Zum anderen kann aufgrund der angestellten Überlegungen, um Kooperation im sozialen Dilemma zu fördern, darauf geschlossen werden. In diesem Zusammenhang wurde auf die positive Wirkung von Anreizen hingewiesen (Cabrera, 2002: S. 695f).

Die empirischen Ergebnisse bestätigen in gewissem Umfang die theoretischen Erkenntnisse. Die Wichtigkeit finanzieller Mittel ist, wie bereits zuvor erwähnt, unbestritten: *„Monetäre Anreize sind wichtig, wir alle leben schlussendlich davon“* (Interview A, Z.: 248). Jedoch konnten bei der Analyse der Interviews auch gegenteilige Tendenzen ausgemacht werden. Befragter B gibt an, dass zumindest extrinsische Anreizsysteme keinerlei Auswirkungen auf die AN haben. *„Weil das System selber ein Anreiz für Mitarbeiter ist“* und *„die Mitarbeiter doch interessiert sind – nicht alle, aber einige sehr – zu wissen, was im Unternehmen vorgeht“* (Interview B, Z.: 220-221). Bei Unternehmen A kann eine ähnliche, wenn auch etwas differenziertere Perspektive diese Problematik betreffend festgestellt werden. Der Befragte verneint in einem ersten Schritt die ausschließliche Bedeutung von monetären Anreizen: *„[...] das ist es überhaupt nicht, da ist das Thema schon ein bisschen schwieriger“* (Interview A, Z.:254-255), und weist danach auf dessen Schwachstelle hin. Es sei zwar *„eine gewisse Befriedigung, aber in Wahrheit, wenn er [der Mitarbeiter, Anm.] bei der nächsten Firma gleich viel oder mehr bekommt, dann ist er weg“* (Interview A, Z.: 249-250). Person A spricht hierbei die Beziehung zwischen AN und Unternehmen an. Es sei daher umso wichtiger die AN emotional an das Unternehmen zu binden. Der Befragte wies im Interview zudem explizit auf die Bedeutung von Vertrauen im Unternehmen hin. Der vertrauensvolle Umgang zwischen AN und Führungsebene hat hierbei höchste Priorität und soll auch nach außen kommuniziert werden. Hierbei ist es vor allem wichtig, dass sich der Mitarbeiter *„mit dem Produkt, mit der Firma so identifiziert, dass er fixer Teil davon ist. Dass einfach viele Dinge von selber gehen.“* (Interview A, Z.: 242-243). Der Befragte schließt sich somit der Meinung von Befragtem B an. Augenscheinlich besteht

in Unternehmen A als auch in Unternehmen B die Intention die Mitarbeiter aufgrund innerer Anreize zu besserer Arbeitsleistung anzutreiben. Infolgedessen kann die Relevanz intrinsischer Motivation in beiden Unternehmen nicht angezweifelt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die genannte Hypothese unter gegebenen Umständen nicht bestätigt werden kann. Wie es scheint, haben monetäre Anreize in beiden Unternehmen eine eher nebensächliche Bedeutung. Die Motivation der Mitarbeiter unter intrinsischen Aspekten scheint dabei jedoch von großer Wichtigkeit zu sein.

9. Schlussbetrachtung

Ausgangspunkt der vorliegenden Masterarbeit war die Feststellung der zunehmenden Relevanz von unternehmensinterner Wissensweitergabe. Unternehmen sehen sich mehr und mehr dazu genötigt, ihr bereits erworbenes oder selbstständig generiertes Wissen innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen zu bewahren beziehungsweise weiterzugeben. Ziel der Arbeit war es, Bedingungen der Weitergabe von implizitem Wissen in Unternehmen zu beleuchten. Darüber hinaus sollte ein Einblick in den Wissenstransfer-Prozess konkreter Unternehmen erlangt und deren Umgang mit Wissen im Allgemeinen und dem Wissenstransfer-Dilemma im Speziellen diskutiert werden. Zu diesem Zweck wurde zunächst die Problematik des spieltheoretischen Dilemmas dargestellt, die der Arbeit zu Grunde liegt. Darauf aufbauend wurden notwendige Rahmenbedingungen und mögliche Hindernisse bei der Weitergabe von Wissen dargelegt. Anhand einer empirischen Untersuchung sollte ein praxisnaher Einblick in den Wissenstransfer-Prozess zweier Unternehmen gegeben werden. Selbstverständlich soll dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit der Interpretation der Ergebnisse erhoben werden. Es soll damit lediglich ein Einblick in den firmeninternen Umgang und den Transfer von Wissen geschaffen werden. Da in vorliegender Masterarbeit ausschließlich die Seite der AG beleuchtet wurde, könnte die Untersuchung der Arbeitnehmerseite für zukünftige Forschungen interessant sein.

Es wurde folgende Forschungsfrage abgeleitet, welche nun diskutiert werden soll:

Wie wird der Umgang beziehungsweise die Weitergabe von Wissen in verschiedenen Unternehmen charakterisiert und wie wirkt sich dies auf die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Wissensweitergabe aus?

Zuallererst muss angemerkt werden, dass aufgrund der einseitigen Betrachtung der Arbeitgeberseite keine generellen Aussagen getroffen werden können. Vielmehr trifft die Beantwortung der Forschungsfrage nur auf die untersuchten Unternehmen zu.

Bezüglich des allgemeinen Umgangs mit Wissen kann grundsätzlich festgestellt werden, dass sich sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B über das

Vorhandensein verschiedener Wissensarten bis zu einem gewissen Grad bewusst sind. Die gewissenhafte Identifikation transferrelevanten Wissens, welche in der Literatur eine Vorrangstellung einnimmt, kann vor allem in Unternehmen B beobachtet werden. Hierbei geht die Identifizierung verschiedener Wissensarten mit der Kenntnis über deren unterschiedliche Ansprüche einher und impliziert ein selbstverständliches Verständnis bezüglich des firmeninternen Wissensbestandes. Darüber hinaus erfolgt auch eine selbstständige Unterteilung der Wissensarten, welche auf der Einteilung von Polanyi (vgl. Polanyi, 1985) basiert. In Unternehmen A ist die Erkenntnis, ebenfalls über relevantes, spezifisches Wissen zu verfügen noch nicht vollkommen in das Bewusstsein der Firma gedrungen. Auch eine exakte Unterscheidung zwischen den verschiedenen Wissensarten wird in der Form nicht praktiziert. Die von Erlach et al. und Thiel genannten Vorgangsweisen zur Identifikation transferrelevanten Wissens anhand der Unternehmensziele beziehungsweise aufgrund der Möglichkeit Skaleneffekte zu generieren (Thiel, 2002: S. 86f; Erlach et al., 2013: S. 201ff), können bei beiden untersuchten Fällen nicht mit vollkommener Gewissheit als Grundlage angesehen werden. Nichtsdestotrotz sind bei beiden Unternehmen leichte Tendenzen in diese Richtungen feststellbar. In Unternehmen A wird auf die aktive Umsetzung von Wissen Wert gelegt. Somit kann auf einen operativen Zugang zu Wissenstransfer geschlossen werden. Durch die beständige Anwendung von Wissen soll gleichzeitig neues generiert und bereits vorhandenes Wissen vermehrt werden. In Unternehmen B erscheint dagegen eher der strategische Wissenstransfer mit der Ausrichtung nach Unternehmenszielen und Geschäftsprozessen vorstellbar. Diese Identifikation von transferrelevantem Wissen kann anhand des aktiven Umgangs mit Wissen in Unternehmen A sowie der Strukturiertheit bei der Herangehensweise in Unternehmen B abgeleitet werden.

Auch der Transfer firmeninternen Wissens ist in den untersuchten Fällen von Wichtigkeit und wird bewusst praktiziert. Hierbei muss wieder angemerkt werden, dass die gesamte Untersuchung auf den Aussagen der AG basiert, die Darstellung aus Arbeitnehmersicht fehlt. Die bei der Wissensweitergabe angewendeten Methoden orientieren sich größtenteils an den gebräuchlichen in der Literatur. Auf der einen Seite steht hierbei die Kodifizierungsstrategie, welche kodiertes, vornehmlich explizites

Wissen zumeist mittels Datenbanken speichert und weitergibt. Auf der anderen Seite steht die Personalisierungsstrategie, bei der vor allem implizites, an Personen gebundenes Wissen direkt transferiert wird (vgl. Hansen et al., 1999). In beiden Unternehmen können Vorgehensweisen beider Strategien festgestellt werden. Während bei explizitem Wissen auf Datenbanken zurückgegriffen wird, wird implizites Wissen persönlich kommuniziert. Nichtsdestotrotz kann in den untersuchten Fällen eine unterschiedliche Zugangsweise wahrgenommen werden. Analog zum allgemeinen Umgang mit Wissen erfolgt auch der Wissenstransfer in Unternehmen A vorrangig intuitiv. Hierbei können keine spezifischen Weitergabe-Methoden oder innovative Möglichkeiten Wissen zu transferieren angetroffen werden. Wie bereits erwähnt, orientieren sich die Methoden auch in Unternehmen B zur Weitergabe von Wissen an den in der Literatur vorgeschlagenen. Jedoch wird, wie es scheint, hierbei auch bewusst in die Findung neuer, erfolgversprechender Vorgehensweisen investiert. Dies lässt auf einen äußerst geplanten und durchdachten Wissenstransfer-Prozess schließen. Darüber hinaus konnte neben einer methodischen Herangehensweise an den Wissenstransfer auch die Umsetzung verschiedener, theoriegeleiteter Konzepte bemerkt werden. So finden etwa die in der Literatur genannten Push- und Pull-Prinzipien in Unternehmen B Anwendung. Dabei wird zwischen einer Bring- und Holschuld von Wissen zwischen AG und AN unterschieden (vgl. North, 1998; Probst et al., 2012; Thiel, 2002). Konkret ist sich das Unternehmen seiner Funktion als Quelle von Wissen bewusst, fordert aber im Gegenzug auch von seinen Mitarbeitern aktive Beteiligung am Wissenstransfer-Prozess.

Der Charakterisierung des Wissenstransfers anhand der in der Literatur oftmals anzutreffenden Phasenmodelle kann nur eingeschränkt gefolgt werden. Von Krogh/Köhle nennen dabei einen dreiteiligen Wissenstransfer-Prozess, der aus Initiierung, Wissensfluss und Integration besteht (vgl. von Krogh/Köhle, 1998). In den untersuchten Fällen konnte jedoch keine Einheitlichkeit bei der Anwendung dieser Modelle festgestellt werden. Während in Unternehmen A der phasenweise Ablauf des Weitergabe-Prozesses durchaus für praktikabel gehalten wird, wird dies in Unternehmen B als nicht realisierbar angesehen.

Die Bereitschaft der AN zur Wissensweitergabe wird allgemein in beiden untersuchten Fällen als hoch eingeschätzt. Die Problematik des Wissenstransfer-Dilemmas spielt somit, wie es scheint, in beiden Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Wie dies jedoch auf Seite der AN wahrgenommen wird kann nur vermutet werden. Die in der Literatur genannten Möglichkeiten, um das Transfer-Dilemma zu umgehen, zeigen sich zum Teil auch in der empirischen Untersuchung. Vor allem der Ansatz der Reziprozität (vgl. Gouldner, 1960; Gintis, 2000) und der Aufbau einer Vertrauenskultur (vgl. Möller, 2012) können in Unternehmen A wahrgenommen werden. Die Mitarbeiter sollen durch intrinsische Motivation an das Unternehmen gebunden werden und so die Weitergabe von Wissen als selbstverständlich betrachten. Einerseits scheint besonders Vertrauen ein elementarer Faktor der Unternehmenskultur zu sein, welcher oberste Priorität genießt. Auf der anderen Seite wird auch reziprokem Handeln große Bedeutung hierbei zugeschrieben. Kontrolle wird dabei als Maßnahme nicht in Erwägung gezogen, da dies für die Bereitschaft von Wissensweitergabe nicht förderlich sei. In Unternehmen B wird das Wissenstransfer-Dilemma hingegen eher durch Maßnahmen zu umgehen versucht, welche von Kontrolle geprägt sind. Vertragliche Regelungen (vgl. Eberl, 2012; Lumineau, 2014) bilden hierbei die Grundlage. Es wird ersichtlich, dass die beiden untersuchten Unternehmen Möglichkeiten gefunden haben das Wissenstransfer-Dilemma weitestgehend abzuwenden.

Dessen ungeachtet scheinen sich die theoretischen Überlegungen des Wissenstransfer-Dilemmas bis zu einem gewissen Grad trotzdem zu bewahrheiten. Die Kündigung von Mitarbeitern, welche sich nicht in das Unternehmen integrieren beziehungsweise ihr Wissen nicht weitergeben wollen, wird als eine Option angesehen, das Dilemma zu durchbrechen. Zumindest in Unternehmen A wurde dies bereits durchgeführt. Unternehmen B lehnt diese Vorgangsweise ab. Trotzdem werden disziplinarische Maßnahmen zur Beibehaltung der Transfer-Bereitschaft angewendet, falls es die Situation erfordert. Es gilt jedoch anzumerken, dass Mitarbeiter im Allgemeinen nicht aufgrund der Reduzierung von Kosten das Unternehmen verlassen müssen. Vielmehr steht dabei Teamfähigkeit und Eingliederung in die Firma im Vordergrund.

Eine mögliche Erklärung für die eben genannten Unterschiede in der Herangehensweise an das Transfer-Dilemma könnten die voneinander abweichenden Unternehmensstrukturen sein. Während Unternehmen A als Familienunternehmen mit flachen hierarchischen Strukturen geführt wird, erscheint Unternehmen B als komplex strukturiertes Großunternehmen mit mehreren Geschäftsführern. Ein vertrauensvoller, intuitiver Umgang mit größtenteils bekannten Mitarbeitern lässt sich vornehmlich in einem kleineren Familienunternehmen leichter realisieren. Diesem Gedankengang folgend, verlangt der Umgang mit AN eines größeren Konzerns nach mehr Strukturiertheit und vorausschauenden Handlungen. Die Verhaltensweisen der jeweiligen Unternehmen könnten sich anhand dieser Überlegungen besser nachvollziehen lassen und Verständnis für deren Handlungen hervorrufen. .

Der anfänglich bei der Analyse gewonnene Eindruck von größerer Strukturiertheit in Unternehmen B setzte sich im Verlauf der Beantwortung der Forschungsfrage fort. Während in Unternehmen B ein durchwegs systematischer und bedachter Umgang mit Wissen im Allgemeinen und dem Wissenstransfer im Speziellen gepflegt wird, herrscht in Unternehmen A ein eher unstrukturiertes, zweckmäßiges Wissens-Verständnis und eine damit einhergehende intuitive Einstellung zu Wissenstransfer. Dieser scheint in beiden Unternehmen, bewusst beziehungsweise unbewusst, einen hohen Stellenwert einzunehmen. Nichtsdestotrotz entsteht der Eindruck eines unterschiedlich großen Ressourceneinsatzes in den untersuchten Fällen.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter ihr Wissen an andere weiterzugeben wird in beiden Unternehmen als hoch eingeschätzt. Dies wird auch durch die angewendeten Methoden, welche in der Literatur vorgeschlagen werden, um das Wissenstransfer-Dilemma zu umgehen, bestätigt. Hierbei können jedoch divergierende Herangehensweisen festgestellt werden. In Unternehmen A soll dies vornehmlich mit einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Führungsebene und Mitarbeiter erreicht werden. Unternehmen B dagegen versucht die Bereitschaft mit Kontrollmaßnahmen zu erhöhen. Trotz des Einflusses unterschiedlicher Organisationsformen könnte eine Annäherung beider Unternehmen an das jeweils andere nutzbringend sein. Eine etwas

strukturierte Herangehensweise an den Wissenstransfer-Prozess in Unternehmen A und ein vertrauensvollere Umgang zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern in Unternehmen B könnten für beide Seiten positive Auswirkungen zur Folge haben. Hierbei scheint somit noch Potenzial für weitere Entwicklungen zu bestehen.

Literaturverzeichnis

- Adelsberger, H. H., Bick, M., Hanke, T. (2002): Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissenteilens in Organisationen. In: Virtuelle Organisationen und Neue Medien. (2002), Hrsg.: Engelin, M., Homann, H., Köln: Eul. S. 529-552.
- Akerlof, G. A. (1982): Labor Contracts as Partial Gift Exchange. In: Quarterly Journal of Economics, Vol.: 97, No.: 4. S. 543-569.
- Albrecht, S., Lembke, G. (2002): Über die Verteilung von Wissen in Organisationen. In: Wissensmanagement, Vol.: 1, S. 53-55.
- Argyris, C., Schön, D. A. (2008): Die lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.
- Axelrod, R. (1984): The Evolution of Cooperation. BasicBooks.
- Bendt, A. (2000): Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Berg, J., Dickhaut, J., McCabe, K. (1995): Trust, Reciprocity, and Social History. In: Games and Economic Behavior, Vol.: 10, No.: 1 S. 122-142.
- Berninghaus, S. K., Ehrhart, K.-M., Güth, W. (2010): Strategische Spiele – Eine Einführung in die Spieltheorie. 3. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Berres, W. (1998): Knowledge Networking holt das Wissen aus den Köpfen – Steigerung von Qualität und Kundenzufriedenheit dank Knowledge Management. In: IO Management, Nr.: 10/1998, S. 58-61.
- Bloomfield, R., Lamb, A., Quirke, B. (1999): Faktor Mensch: Neue Regeln für digitale Kommunikation. In: Interne Kommunikation – Erfolgsfaktor im Corporate Change. (1999), Hrsg.: Deekeling, E., Fiebig, N., Wiesbaden: FAZ/Gabler. S. 177-208.
- Bullinger, H.-J., Wartschat, J., Prieto, J., Wörner, K. (1998a): Wissensmanagement-Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: Die Fachzeitschrift für Information, Management und Consulting, Jg.: 13, Nr.: 1, S. 7-23.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K., Prieto, J. (1998b): Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen. (1998), Hrsg.: Bürgel, H.D., Berlin Heidelberg: Springer, S.21-39.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K., Prieto, J. (1997): Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.
- Cabrera, Á., Cabrera E. F. (2002): Knowledge-sharing Dilemmas. In: Organization Studies, Vol.: 23, No.: 5, S. 687-710.

Davenport, T. H., Prusak, L. (1998): Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß... - Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Dekmann, A. (2004): Fairness, Reciprocity, and Stakes in Variants of the Dictator Game. In: The Journal of Conflict Resolution, Vol.: 48, No.: 4, S. 487-505.

Dixit, A.K., Nalebuff, B.J. (1995): Spieltheorie für Einsteiger – Strategisches Know-how für Gewinner. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Eberl, P. (2012): Vertrauen und Kontrolle in Organisationen – Das problematische Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zum Vertrauen. In: Vertrauen in Organisationen – Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung? (2012), Hrsg.: Möller, H., Wiesbaden: Springer. S. 93-110.

Erlach, C., Oriens, W., Reisach, U. (2013): Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel – Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. München: Carl Hanser Verlag.

Fahey, I., Prusak, L. (1998): The eleven deadliest sins of knowledge management. In: California Management Review, Vol.: 40, No.: 3, S. 265-276.

Falk, A., Fischbacher, U. (2006): A theory of reciprocity. In: Games and Economic Behavior, Vol.: 54, No.: 2, S. 293-315.

Fehr E., Gintis, H. (2007): Human Motivation and Social Cooperation: Experimental and Analytical Foundations. In: Annual Review of Sociology, Vol.: 33, S. 43-64.

Fehr E., Schmidt, K. M. (1999): A Theory of Fairness, Competition and Cooperation. In: The Quarterly Journal of Economics, Vol.: 114, No.: 3, S. 817-868.

Fehr, E., Kirchsteiger, G., Riedl, A. (1993): Does fairness prevent market clearing? An experimental investigation. In: Quarterly Journal of Economics, Vol.: 108, No.: 2, S. 437-459.

Frey, D. (2000): Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht. In: Wissensmanagement – Informationszuwachs-Wissenschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. (2000), Hrsg.: Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. S. 73-92.

Friedrich, C. (2005): Vertrauenswürdiges Verhalten von Transaktionspartnern – Determinanten der Einschätzung. Dissertation Universität Jena 2004, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Geiger, D. (2006): Wissen und Narration: Der Kern des Wissensmanagements. Dissertation Freie Universität Berlin, Erich Schmidt Verlag.

Gintis, H. (2000): Strong Reciprocity and Human Sociality. In: Journal of Theoretical Biology, Vol.: 206, No.: 2, S. 169-179.

Gläser, J., Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag.

Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity – A Preliminary Statement. In: American Sociological Review, Vol.: 25, No.: 2, S. 161-178.

Gresse, C. (2010): Wissensmanagement im Technologietransfer – Einfluss der Wissensmerkmale in F&E-Kooperationen. Dissertation Universität Hohenstein, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Güttel, W., H. (2007): Wissenstransfer in Organisationen – Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol.: 59, Nr.: 6/07, S. 465-486.

Haesli, A., Boxall, P. (2005): When knowledge management meets HR strategie: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol.: 16/11, S. 1955-1975.

Hartlieb, E. (2002): Wissenslogistik – Effektives und effizientes Management von Wissensressourcen. Dissertation Technische Universität Graz 2000, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Heck, A. (2002): Die Praxis des Knowledge Managements – Grundlagen, Vorgehen, Tools. Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg&Sohn Verlagsgesellschaft.

Hoffmann, A. (2009): Entwicklung eines Ordnungsrahmens zur Analyse von intraorganisationalem Wissenstransfer. Dissertation Universität Frankfurt am Main.

Hopf, S. (2009): Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa). Dissertation Humboldt-Universität Berlin.

Hsu, M.-H., Ju, T. L., Yen, C.-H., Chang, C.-M. (2007): Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy and outcome expectations. In: International Journal of Human-Computer Studies, Vol.: 65, No.: 2, S. 153-169.

Inkpen, A. C. (1996): Creating knowledge through collaboration. In: Californian Management Review, Vol.: 39, No.:1, S. 123-140.

Katz, D., Allen, T. J. (1982): Investigating the Not Invented Here (NIH) svndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. In: R&D Management, Vol.: 12, No.: 1 S. 7-20.

Kohler, J. (2008): Wissenstransfer bei hoher Produkt- und Prozesskomplexität – Pilotierung, Rollout und Migration neuer Methoden am Beispiel der Automobilindustrie. Dissertation Universität Hohenheim, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kriwet, C. K. (1997): Inter – and Intraorganizational Knowledge Transfer. Dissertation Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck.

- Krogh, von G., Köhne, M. (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung, Jg.: 52, Nr.: 5/6, S. 235-252.
- Laufer, H. (2007): Vertrauen und Führung – Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg. Offenbach: Gabal Verlag.
- Lawler, E. E. (2000): Rewarding Excellence. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lehner, F. (2014): Wissensmanagement – Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 5.Aufl., München: Carl Hanser Verlag.
- Luhmann, N. (1989): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart: Enke.
- Lumineau, F. (2014): How Contracts Influence Trust and Distrust, In: Journal of Management. October 2014, S.1-25.
- Martensen, M. (2014): Einsatz von Social Software durch Unternehmensberater – Akzeptanz, Präferenzen, Nutzungsarten. Dissertation ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mayer, R., C., Davis, J. H., Schoorman, D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. In: The Academy of Management Review, Vol.:20, No.: 3, S. 709-734.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativen Denken. 5. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 11. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mellewigt, T., Decker, C. (2009): Wissensmanagement – Eine Sammelrezension. In: Die Betriebswirtschaft, Jg.: 69, Nr.: 05, S. 615-633.
- Mertins, K., Finke, I. (2004): Kommunikation impliziten Wissens. In: Wissenskommunikation in Organisationen – Methoden, Instrumente, Theorien. (2004), Hrsg.: Reinhardt, R., Eppler, M. J., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Möller, H. (2012): Vertrauens- und Misstrauenskulturen in Organisationen. In: Vertrauen in Organisationen – Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung? (2012), Hrsg.: Möller, H., Wiesbaden: Springer. S. 13-27.
- Müller-Stewens, G., Pautzke, G. (1991): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Die lernende Organisation – Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. (1991), Hrsg.: Sattelberger, T., Wiesbaden: Gabler. S.183-205.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2012): Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. 2.Aufl. Frankfurt am Main: Campus.

North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Prange, C. (2002): Organisationales Lernen und Wissensmanagement – Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Gabler.

Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2012): Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Rapoport, A., Chammah, A.M. (1970): Prisoner's Dilemma. Ann Arbor Paperbacks, The University of Michigan Press.

Rauter, R. (2013): Interorganisationaler Wissenstransfer – Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU. Dissertation Karl-Franzens-Universität Graz 2011, Wiesbaden: Springer Verlag.

Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen: Mohr Siebeck.

Rümler, R. (2001): Wissensbarrieren behindern effektives Wissensmanagement. In: Wissensmanagement-Das Magazin für Führungskräfte, Nr.: 5/2001, S. 24-27.

Scheuble, S. (1998): Wissen und Wissenssurrogate – Eine Theorie der Unternehmung. Dissertation Universität München, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verl.

Schmid, H. (2013): Barrieren im Wissenstransfer – Ursachen und deren Überwindung. Dissertation Technische Universität München, 2011, Wiesbaden: Springer-Verlag.

Schreyögg, G., Geiger, D. (2003): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 63, Nr.: 1, S. 7-22.

Schröder, K. A. (2003): Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers – Identifikation von Einflussfaktoren am Beispiel von Projektteams. Dissertation Technische Universität Hamburg-Harburg, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Seidel, M. (2003): Die Bereitschaft zur Wissensteilung – Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management. Dissertation Universität der Bundeswehr München, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Stevens, K. (2009): Ohne loyale Mitarbeiter kein Unternehmenserfolg. In: Wissensmanagement, Heft 4/2009, S. 42-44.

Szulanski, G. (1996): Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol.: 17 (Winter Special Issue), S. 27-43.

Szulanski, G. (2003): Sticky knowledge: barriers to knowing in the firm. London: Sage.

Thiel, M. (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen – Effizienz durch Wiederverwertung von Wissen und Best Practices. Dissertation Universität München, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., Lyles, M. A. (2008): Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. In: Journal of Management Studies, Vol.: 45, No.: 4, S. 830-853.

Walter, A. (2003): Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft – Voraussetzungen für den Erfolg. Habilitationsschrift Technische Universität Berlin, 2002, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.

Wilkesmann, U., Rascher, I. (2002): Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Möglichkeiten und Grenzen von elektronischen Datenbanken. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg.: 71, Nr.: 6, S. 342-351.

Willke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Wittschier, B., M. (2010): Wenn Machtspiele den Wissenstransfer behindern. In: Wissensmanagement-Das Magazin für Führungskräfte, Nr.: 3/2010, S. 46-47.

Wurche, S. (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. (unv. Nachdr. 1997), Hrsg.: Sydow, J., Windeler, A., Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 142-159.

Zelewski, S., Peters, M., Dittmann, L. (2004): Wissensträger identifizieren und motivieren. In: Wissensmanagement-Das Magazin für Führungskräfte. Nr.: 4/2004, S. 51-53.

Internetquellen

Cambridge Dictionaries Online (o.J.): best practice, <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/best-practice>, [12.02.2015].

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Kaizen, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaizen.html>, [18.5.2015].

Hansen, M. T., Nohria, N., Tierney, T. (1999): What's your strategy for managing knowledge? <http://consulting-ideas.com/wp-content/uploads/Whats-your-strat-art.pdf>, [18.5.2015], Reprint, Original in: Harvard Business Review, Vol.: 77, No.: 2, S.106-116,

Kainz, G. (2015): Wann zahlt sich Vertrauen aus? Wissens.blitz (149), <http://www.wissensdialoge.de/vertrauen-kontrolle/>, [25.02.2015].

Klein, M. (o.J.): Ohne eigenen Nutzen keine Kooperation. <http://sciencefiles.org/tag/roberz-axelrod/>, [11.03.2015].

Knipfler, K. (2015): Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser? Wissens.blitz (150), <http://www.wissensdialoge.de/kontrolleundvertrauen/>, [25.02.2015].

Lehner, F. (2003): Information Sharing und Wissensaustausch in Unternehmen. Lecture Notes in Informatik, Informationswirtschaft: Ein Sektor mit Zukunft. Gesellschaft für Informatik, Bonn. P-33, S. 301-319. <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings33/GI-Proceedings.33-20.pdf>, [03.02.2015].

Leininger, W., Amann, E. (o.J.): Einführung in die Spieltheorie. Universität Dortmund, http://www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/mik/Medienpool/de/materialien/spieltheorie_1/spiele1_ws07_08_skript.pdf, [26.02.2015].

Linde, F. (2005): Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements – Ein Ergebnisbericht im Rahmen eines Praxisprojektes von Studenten der Fakultät Informations- und Kommunikationswissenschaften der Fachhochschule Köln unter der Leitung von Prof. Frank Linde. <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/aw/fh-koeln/Band047.pdf>, [31.03.2015].

Moskaliuk, J. (2011): Warum Wissensmanagement scheitern muss. Wissens.blitz (29), http://www.wissensdialoge.de/warum_wissensmanagement_-scheitern_muss/, [25.02.2015].

Trittmann, R., Mellis, W. (1999): Ökonomische Gestaltung des Wissenstransfers. http://www.systementwicklung.uni-koeln.de/fileadmin/www_Inhalte/forschung/artikel/1998bis2000/Oekonomische_Gestaltung_des_Wissenstransfers.pdf, [25.05.2015]. Erschienen in: Industrie Management. Nr. 6, S. 64-68.

Anhang

Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden hat sich für die Befragung beider Unternehmen gleich gestaltet.

1. Würden Sie sich bitte kurz vorstellen und über Ihre Position und Funktion im Unternehmen sprechen?
2. Inwiefern ist Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen von Bedeutung?
3. Könnten Sie ein bisschen darüber erzählen wie in Ihrem Unternehmen mit Wissen umgegangen wird?
 - a. Wie wird Wissen dokumentiert?
 - b. Welche Informationen werden dokumentiert? Worauf wird besonderer Wert gelegt?
4. Gibt es Strategien, Methoden oder Vorgehensweisen bzgl. des Wissenstransfers die in Ihrem Unternehmen erfolgreich waren?
 - a. Welche sind dies?
 - b. Werden sie von Mitarbeitern auch genutzt?
 - c. Gibt es Kontrollmechanismen die die Wissensweitergabe sicherstellen?
5. In der wissenschaftlichen Literatur wird oftmals von einem dreiphasigen Wissenstransfer-Prozess gesprochen, der durch eine Vorbereitungsphase, Wissensflussphase und Integrationsphase bestimmt ist.
 - a. Gibt es solche Prozesse auch in Ihrem Unternehmen?
 - b. Wenn ja, wie sehen diese konkret aus?
6. Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Mitarbeiter ein, Wissen weiterzugeben und zu teilen?
 - a. Gibt es Ihrer Erfahrung nach Möglichkeiten um die Bereitschaft zu erhöhen?

- b. Schildern Sie mir bitte Situationen in denen Mitarbeiter ihr Wissen nicht gerne geteilt haben? Und Warum?
 - c. Können Mitarbeiter dazu verpflichtet werden ihr Wissen weiterzugeben?
- 7. Es gibt ja verschiedene Arten von Wissen: zB implizites/explizites Wissen.
Wissenschaftliche Forschung hat gezeigt, dass explizites Wissen (also Wissen welches leicht kommunizierbar ist) einfacher weitergegeben werden kann als implizites Wissen (Wissen welches zB durch Erfahrung gewonnen wird).
 - a. Haben Sie diese Erfahrung in Ihrem Unternehmen ebenfalls gemacht?
 - b. Wird bei Wissenstransfer-Prozessen im Unternehmen generell zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden?
- 8. Was passiert mit dem Wissen von Mitarbeitern welche aus dem Unternehmen ausscheiden?
 - a. Gibt es einen standardisierten Prozess um deren Wissen im Unternehmen zu halten? (im Vorfeld, Beratungstätigkeit nach dem Ausscheiden...)
- 9. Welche Aufgaben hat Ihrer Erfahrung nach das Management eines Unternehmens bei einem Wissenstransfer-Prozess?
 - a. Welche Bedingungen sind Ihrer Meinung nach notwendig um Wissensweitergabe zu fördern?
 - b. Wie motivieren Sie Mitarbeiter ihr Wissen weiterzugeben?
 - c. Gibt es spezielle Anreizsysteme?
- 10. Gibt es Pläne für den Ausbau des derzeitigen Wissenstransfer Prozesses im Unternehmen?
 - a. Wo könnte Ihrer Meinung nach angesetzt werden um diesen zu verbessern?

Abstract

Wenn langjährige Mitarbeiter freiwillig oder unfreiwillig aus dem Unternehmen austreten verlässt mit ihnen auch das, durch ihre Tätigkeit im Unternehmen erworbene, implizite Wissen die Firma. Enorme Potenziale können verloren gehen wenn Wissen, welches bereits vorhanden ist, nicht richtig weitergegeben und kommuniziert wurde und somit erneut aufgebaut werden muss. Umso wichtiger scheint deshalb eine ordnungsgemäße Dokumentation und in weiterer Folge auch Weitergabe des erworbenen Wissenstandes.

Aufgrund der Brisanz dieses Themengebiets erscheint es sinnvoll, dass sich die Masterarbeit einerseits mit der immer größeren Herausforderung einer angepassten Wissensweitergabe allgemein in Unternehmen beschäftigt. Es sollen unter anderem mögliche theoretische Arten und Strategien der Wissensweitergabe aufgezeigt und die Phasen eines Wissenstransfer-Vorganges erläutert werden. Zusätzlich wird auf das mögliche Auftreten eines spieltheoretischen Dilemmas zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hingewiesen. Machtgedanken und gegenseitiges Vertrauen spielen hierbei eine große Rolle. Darüber hinaus soll aber auch auf die tatsächlich stattfindenden praktischen Handlungsweisen, welche im Zusammenhang mit dem Transfer des Wissens von Mitarbeiter zu Mitarbeiter stehen, eingegangen werden. Gibt es konkrete Strategien in Unternehmen die angewendet werden um das Wissen zu erhalten? Wie sieht der Vorgang der Wissensweitergabe in der Praxis aus?

Zusammengefasst soll herausgefunden werden, ob seitens des Unternehmens das Bemühen besteht, das Wissen von Mitarbeitern zu dokumentieren und in weiterer Folge an andere Mitarbeiter weiterzugeben. Die Masterarbeit soll die dabei genannten Schwierigkeiten aufzeigen, gleichzeitig aber auch etwaige Lösungsvorschläge bieten.

Lebenslauf

Persönliche Daten:

Name: Christina Prasch
Geburtsdatum: 09.06.1989
Geburtsort: Leoben, Österreich

Ausbildung:

Seit 2012 Masterstudium Betriebswirtschaftslehre
an der Universität Wien mit den Spezialisierungen:

- Personal und Organisation
- Energie- und Umweltmanagement

2007 – 2011 Bachelorstudium Betriebswirtschaftslehre
an der Karl Franzens Universität Graz
Abschluss mit dem akademischen Grad Bakk.rer.soc.oec.

2007 Matura am Gymnasium Mürzzuschlag

Berufserfahrung:

Seit 2013 Mitarbeiterin im Bereich Marketing bei
Business Circle Management Fortbildungs GmbH

Seit 2009 Mitarbeiterin im Informationsteam bei
Messe Congress Graz