

Hochschule Anhalt
Fachbereich Wirtschaft
Sommersemester 2018

Barrieren im unternehmensexternen Wissenstransfer und deren Auswirkungen auf den Erfolg am Beispiel von Produktionsunternehmen im sächsischen Raum

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts

1. Gutachter: Prof. Dr. Carsten Fusan
2. Gutachter: Dr. Steffen Preissler
vorgelegt von: Ana Emilia Díaz González (Matrikel-Nr.: 4062421)
vorgelegt am: 16. 08. 2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Begriffsdefinitionen	5
2.1.1 Wissen und Wissensarten	5
2.1.1.1 Wissenserzeugung: SECI-Modell	12
2.1.2 Wissenstransferprozess und Wissenstransfererfolg	14
2.1.3 Wissenstransferbarrieren	21
2.2 Wissenstransfermodelle	24
3 Das Modell	30
4 Expertenbefragung	46
4.1 Forschungsobjekte – Produktionsunternehmen im sächsischen Raum ...	46
4.2 Aufbau des Fragebogens	47
5 Ergebnisse und Analyse der Expertenbefragung	51
5.1 Ergebnisse der Expertenbefragung	51
5.2 Analyse der Ergebnisse	67
5.3 Validität des Modells	81
6 Schluss	85
6.1 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	85
6.2 Ausblick	89
6.3 Fazit	91
Literaturverzeichnis	IV
Anhang	IX
A Fragebogen zur Untersuchung von Wissenstransferbarrieren	IX
B Auswertung der Expertenbefragung – Barrieren	XVII
C Auswertung der Expertenbefragung – Auswirkungen der Barrieren in Unternehmen	XIX
D Auswertung der Expertenbefragung – Unternehmenskultur	XX
Selbstständigkeitserklärung	XXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Wissenstreppe nach North (2005)	7
Abbildung 2: Wissensspirale nach Nonaka et al. (1998)	13
Abbildung 3: Darstellung des Wissenstransfers nach Garavelli (2002)	17
Abbildung 4: Ebenen des Wissenstransfers	17
Abbildung 5: Arten des Wissenstransfers	18
Abbildung 6: Der systematische Wissenstransferprozess nach Mittelmann (2011)	19
Abbildung 7: Lern- und Wissensbarrieren nach Schüppel (1996)	23
Abbildung 8: Partialmodell von Wissenstransfer nach Schmid (2011)	25
Abbildung 9: Wissenstransfermodell nach Szulanski (2000)	27
Abbildung 10: Der Prozess des formal-interorganisationalen Wissenstransfers nach Chen et al. (2003)	28
Abbildung 11: Eigenes Wissenstransfermodell	30
Abbildung 12: Modell der Unternehmenskultur nach Schein (1984)	36
Abbildung 13: Erwerbspersonen nach Alter	41
Abbildung 14: Veränderung kognitiver Leistungen mit dem Alter	42
Abbildung 15: Anteil der ausgewählten Unternehmenskulturen	54
Abbildung 16: Unternehmen und ihre Fehlerkultur	54
Abbildung 17: Aufbau der Wissenstransferteams	55
Abbildung 18: Mitarbeitervorbereitung	56
Abbildung 19: Controlling in Unternehmen	57
Abbildung 20: Einbeziehung des Wissensträgers	57
Abbildung 21: Testen des Wissens	58
Abbildung 22: Altersdurchschnitt der Teams	59
Abbildung 23: Einholung von Feedback	60
Abbildung 24: Barrieren und deren Auswirkung	62
Abbildung 25: Auswirkung der Barrieren auf den Wissenstransfer	63
Abbildung 26: häufigste Barrieren im Wissenstransferprozess	65
Abbildung 27: Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer	65
Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Unternehmenskulturen und Wissenstransferzufriedenheit	71
Abbildung 29: Zusammenhang zwischen der Barriere ‚ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ und der Wissenstransferzufriedenheit	73
Abbildung 30: Zusammenhang zwischen der Barriere ‚Gruppe mit unterschiedlichem Alter und deren Umgang mit Wissen‘ und der Wissenstransferzufriedenheit	74
Abbildung 31: Geändertes Wissenstransfermodell	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wissensarten.....	9
Tabelle 2: Merkmale von implizitem und explizitem Wissen.....	10
Tabelle 3: Wissensbereiche in Unternehmen	11
Tabelle 4: Typen von Fehlerkulturen.	39
Tabelle 5: Klassifizierung der Unternehmenskultur und ihre Merkmale	48
Tabelle 6: Beispiel für Kulturklassifizierung	48
Tabelle 7: Klassifizierung der Fehlerkultur und ihre Merkmale	49
Tabelle 8: Auswertungstabelle für die Analyse der Unternehmenskultur.....	52
Tabelle 9: Unternehmen und ihre Kulturzugehörigkeit.....	53
Tabelle 10: Ausprägung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen.....	53
Tabelle 11: Auswertungstabelle für die Auswirkung der Barrieren.....	61
Tabelle 12: Zuordnung der Barriere	61
Tabelle 13: Barriere und deren Auswirkungen auf den Wissenstransfer	61
Tabelle 14: Ranking der Barriere und deren Auswirkung.....	63
Tabelle 15: Analyse der Barriere Unternehmenskultur	68
Tabelle 16: Zufriedenheit der Unternehmen im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur (1)	69
Tabelle 17: Zufriedenheit der Unternehmen in Zusammenhang mit der Unternehmenskultur (2)	70
Tabelle 18: Erläuterung zu den Tabellen 16 und 17.....	70
Tabelle 19: Zusammenhang zwischen Fehlerkultur und Wissenstransferzufriedenheit	72
Tabelle 20: Zusammenhang zwischen der Barriere ‚ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘, Gruppe mit unterschiedlichem Alter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ und der Wissenstransferzufriedenheit	73
Tabelle 21: Vergleich zwischen der Barriere ‚ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ und ‚unsicherer Umgang mit Technologie‘	75
Tabelle 22: Zusammenhang zwischen der Barriere ‚mangelhafte Planung‘ und der Einbeziehung des Wissensträgers	76
Tabelle 23: Zusammenhang zwischen dem Testen von Wissen vor der Einführung und der Wissenstransferzufriedenheit.	77
Tabelle 24: Zusammenhang zwischen Mitarbeitervorbereitung und Wissenstransferzufriedenheit.	78
Tabelle 25: Zusammenhang zwischen Controlling und Wissenstransferzufriedenheit.	79
Tabelle 26: Zusammenhang zwischen Feedback und Wissenstransferzufriedenheit....	80
Tabelle 27: Hypothesen von prozessexternen Barrieren im Wissenstransfer (1).....	81
Tabelle 28: Hypothesen von prozessexternen Barrieren im Wissenstransfer (2).....	82
Tabelle 29: Prozessinterne Faktoren im Wissenstransfer (1)	82
Tabelle 30: Prozessinterne Faktoren im Wissenstransfer (2)	83

1 Einleitung

Die Menschheit befindet sich in einer Ära beständiger Neuerungen. Die Welt wird von Technologien regiert, die sich kontinuierlich verändern, weiterentwickeln und einen starken Einfluss auf die Märkte ausüben.

Innovationen ermöglichen aus unternehmerischer Sicht effiziente und effektive Arbeitsprozesse und stellen den Unternehmenserfolg in einer dynamischen und digitalisierten Zeit sicher. Die Unternehmen müssen Veränderungsprozesse umsetzen und Arbeitsprozesse kontinuierlich optimieren und aktualisieren, um die Überlebensfähigkeit auf dem Markt zu sichern.¹ Die Bedeutung der digitalen Technologien für die Wirtschaft ist so groß, dass im Jahr 2017 die zehn reichsten Unternehmen der Welt zu dieser Branche gehörten.²

In diesem Zusammenhang spielen die Aufnahme und das Miteinander-Teilen von neuem Wissen eine entscheidende Rolle, wie eine Befragung in einem IT-Unternehmen bestätigt. Mehr als 90,0% der Befragten sind der Ansicht, dass das Teilen von Wissen in entscheidender Weise zum Unternehmenserfolg beiträgt.³

Organisationen können Wissen durch die Einstellung neuer Mitarbeitern, die über entsprechenden Kompetenzen verfügen, durch eigene Forschung oder durch unternehmensexternen Wissenstransfer aufnehmen. Als externer Wissenstransfer wird ein Prozess definiert, durch den Wissen von einem externen Partner in das Unternehmen eingeführt wird (beispielsweise durch Schulungen). Ein solcher Prozess ist von vielen externen wie internen Einflüssen abhängig.

¹ Vgl. Egger, M. (2007): Die Auslandsarbeit der politischen Stiftungen zwischen Entwicklungs- und Transformationskontext: Eine Untersuchung der Tätigkeit der Friedrich-Ebert-Stiftung in Lateinamerika und Osteuropa, Eine Studie zum organisationalen Lernen. (S. 24)

² Vgl. Unternehmensberatung: Ernst & Young (2017): Marktkapitalisierung 2017: Schweizer Konzerne im internationalen Vergleich. (S. 12)

³ Vgl. Kollmeier, C. et al. (2011): Wissensmanagement 2.1: Nutzung und Anreize von Wissensplattformen. gfwM Themen: eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. Ausgabe 1 /Dezember 2011. (S. 10)

Die Einführung von neuem Wissen aus einer externen Quelle kann durch unternehmensseitige Aspekte beeinflusst werden wie z. B. die Unternehmenskultur.⁴ Jedes Unternehmen identifiziert sich über bestimmte Merkmale, die einen Einfluss auf den Verlauf und die Ergebnisse des Wissenstransfers haben können.

Nicht nur unternehmensbezogene Aspekte spielen eine bedeutende Rolle, sondern auch mitarbeiterbezogene – unter anderen das Alter der Mitarbeiter speziell im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel.

Die Demographie in Deutschland erfährt eine große strukturelle Änderung, was deutliche Auswirkung auf den Arbeitsmarkt hat. Die Anzahl der Erwerbstätigen sinkt, wodurch es zu einem Mangel an Arbeitskräften kommt. Diese Entwicklung betrifft nicht nur den Arbeitsmarkt, sondern auch die Wirtschaft des Landes sowie die Politik. Gesetze werden geschaffen, um das Arbeitsleben der Erwerbstätigen zu verlängern. Während solche Änderungen in der Gesellschaft stattfinden, entwickeln sich die Technologien rasant. Die technologischen Entwicklungen werden von Unternehmen aufgenommen, um Prozesse bzw. Produkte zu optimieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Arbeitnehmer immer länger arbeiten müssen, wobei die Notwendigkeit und Komplexität des Erlernens und Umsetzens neuen Wissens stetig zunimmt.

Der Ablauf eines Wissenstransfers kann auch von prozessinternen Faktoren beeinflusst werden, die zu einer Abweichung vom ursprünglichen Ziel führen können.

Die prozessinternen Faktoren bestimmen die Gestaltung und den Ablauf des Wissenstransfers. Durch die Planung des Wissenstransfers können die Schritte des Prozesses strukturiert und Vorbereitungsmaßnahmen getroffen werden.

Darüber hinaus ist eine effektive Zusammenarbeit mit dem Partner von großer Bedeutung, denn eine konstruktive und adäquate Kommunikation und Kooperation entscheidet über die Ergebnisse des Wissenstransfers.

⁴ Sarnitz, A. (2011): Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer in Projektübergabeprozessen und Handlungsoptionen für Optimierungen von Projektübergaben. (S. 1)

Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Untersuchung von drei primären prozess-externen Barrieren (die Unternehmenskultur, das Alter der Mitarbeiter und deren Umgang mit Technologie) sowie verschiedene prozessinterne Faktoren im Wissenstransfer (z. B. die Kommunikation zwischen den Wissenspartnern und die Planung des Wissenstransferprozesses). Hierbei soll analysiert werden, ob die ausgewählten Barrieren und Faktoren tatsächlich ein Hindernis für den Wissenstransfer in dem Unternehmen darstellen und welche Auswirkungen sie auf den Erfolg haben.

Dafür wird zunächst – basierend auf vorhandener Literatur zu diesem Thema – ein eigenes Wissenstransfermodell entwickelt und dieses anschließend unter Einbeziehung der Erfahrungen von Experten (speziell der Produktionsunternehmen in Sachsen) geprüft und analysiert.

Das erstellte Wissenstransfermodell und die Analyse der Wissenstransferbarrieren können Unternehmen bei der Vermeidung von Problemen während des Wissenstransferprozesses helfen, sodass diese Zeit und Ressourcen sparen. Insofern können Unternehmen Maßnahmen ergreifen oder entwickeln, die einen optimierten Verlauf des Wissenstransferprozesses ermöglichen und dadurch die Wissenstransferzufriedenheit in Unternehmen und den Unternehmenserfolg auf dem jeweiligen Markt steigern.

Aufbau der Arbeit

Als Basis für diese Arbeit werden zunächst die grundlegenden Fachbegriffe und Prozesse erläutert, die mit den Themen Wissen und Wissenstransfer sowie deren Barrieren in einem Zusammenhang stehen.

Darauf aufbauend erfolgt eine Beschreibung des erstellten Wissenstransfermodells. Hierbei werden die einzelnen Phasen des Modells und deren Relation zueinander beleuchtet und externe Barrieren für den Wissenstransferprozess dargestellt.

Anschließend erfolgt eine Validierung des eigenständig entwickelten Wissenstransfermodells durch eine Expertenbefragung, im Rahmen derer die Kenntnisse und Erfahrungen

der Experten in Bezug auf Wissenstransferprozesse und deren Barrieren gesammelt wurden (Fragebogen).

Da eine Zusendung und Sammlung von Daten aus allen Branchen in ganz Deutschland den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, beschränkte sich die Befragung auf Unternehmen, die ihren Sitz im Bundesland Sachsen haben und in der Produktionsbranche tätig sind.

Die Ergebnisse der Fragebogen wurden ausgewertet und analysiert sowie die Validität des erstellten Modells geprüft. Abschließend werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die bei der Überwindung von Barrieren im Wissenstransferprozess behilflich sein können.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich herzlich all jenen danken, die mich im Rahmen dieser Masterarbeit fachlich und persönlich begleitet haben.

Mein Dank gilt Herrn Prof. Dr. Fusan und dem Fraunhofer-Zentrum für internationales Management und Wissensökonomie, insbesondere Herrn Prof. Dr. Steffen Preissler (Leiter der Abteilung Technologie- und Wissenstransfer), für die Hilfsbereitschaft und die fachliche Betreuung während meiner Masterarbeit.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meiner Familie und der Familie Viehweg bedanken, die mir mein Studium ermöglicht und mich in all meinen Entscheidungen unterstützt haben.

Mein allertiefster Dank gilt meinem Partner, Tony Viehweg, der mich immer wieder ermutigte und mit vielen hilfreichen Tipps einen wesentlichen Teil zur Masterarbeit beigetragen hat.

Schließlich danke ich meiner Freundin Dr. Gutiérrez Pascual, die mich mit ihren Erfahrungen zu diesem Weg ermutigt hat.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden Schlüsselkonzepte sowie Modelle dargestellt, die für den praktischen Teil von entscheidender Bedeutung sind.

2.1 Begriffsdefinitionen

2.1.1 Wissen und Wissensarten

Das Wissen spielt eine große Rolle im persönlichen und beruflichen Leben eines Menschen sowie für die Entwicklung und Anpassung eines Unternehmens an einen dynamischen Markt. Trotz der Wichtigkeit dieses Begriffes gibt es heutzutage noch keine einheitliche Definition. Nichtsdestoweniger wurde dieser Begriff von verschiedenen Autoren bestimmt. Vor allem die Wissensdefinition von Probst et al. (2012) ist für diese Arbeit von Relevanz.

Die Autoren beschreiben Wissen als 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“*⁵.

In dieser Definition werden vier Hauptmerkmale von Wissen identifiziert:

1. Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten zur Problemlösung

Die Verknüpfung von verschiedenen Kenntnissen sowie Fähigkeiten ermöglicht ein lösungsorientiertes Handeln angesichts von Problemen.

⁵ Probst, G. et al. (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. (S. 23)

2. Theoretische Erkenntnisse und praktische Alltagsregeln sowie Handlungsanweisungen

Die theoretischen Erkenntnisse (Informationen) werden aus externen Quellen absorbiert, verknüpft und verinnerlicht. Dieser Vorgang ermöglicht eine Anwendung in der Praxis. Hier werden die Erkenntnisse auf praktische Fälle angewendet – unter bestimmten Bedingungen bzw. in einem konkreten Kontext (sei es in einer Prüfungssituation oder im Unternehmensalltag).⁶

3. Daten und Informationen

Wissen wird in der Literatur meist mit den Begriffen ‚Information‘ und ‚Daten‘ in Verbindung gebracht. So bestimmt Albrecht (1993) das Wissen als eine „*verarbeitete Information*“⁷. Doch auch nach Probst et al. (2012) stützt sich das Wissen auf Daten und Informationen.⁸

Diese Annahme wird zudem von North (2005) unterstützt. In der von ihm entwickelten Wissenstreppe kommt dem Unterschied zwischen Daten, Informationen und Wissen eine zentrale Rolle zu. Für North beruht Wissen auf Daten und Informationen. Das heißt, ohne Daten und Information ist kein Wissen möglich.⁹

Daten sind dabei als Folgen von Zeichen zu betrachten. Die Verbindung von mehreren Daten in einem bestimmten Bedeutungskontext schafft Informationen. Damit sich ein Entschluss bilden kann, durchläuft das menschliche Bewusstsein einen Prozess, bei dem verschiedene Informationen in einem bestimmten Kontext für einen bestimmten Zweck vernetzt werden. Dieser Prozess wird als Wissen bezeichnet.¹⁰

⁶ Vgl. Probst, G. et al. (1998): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 2. Aufl. (S. 35). Zitiert in: Bodenmüller, H. F. (2014): Wie lernen Organisationen? Theorie und Praxis. (S. 103)

⁷ Albrecht, F. (1993): strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen. (S. 31). Zitiert in: Zaunmüller, H. (2005): Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU: Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter. 1. Aufl. (S. 11)

⁸ Vgl. Probst, G. et al. (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. (S. 23)

⁹ Vgl. Schmid, H. (2011): Barrieren um Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. (S. 9–11)

¹⁰ Vgl. North, K. et al. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager. (S. 5)

Ein Beispiel:

- Zeichen: A, W, S, E, U, I, S
- Daten: Ausweis
- Information: Der Ausweis wird zum Fliegen benötigt.
- Wissen: Wenn ich nach Hause fliegen möchte, muss ich meinen Ausweis zum Flughafen mitnehmen. (Kontext: Ich fliege morgen nach Spanien.)

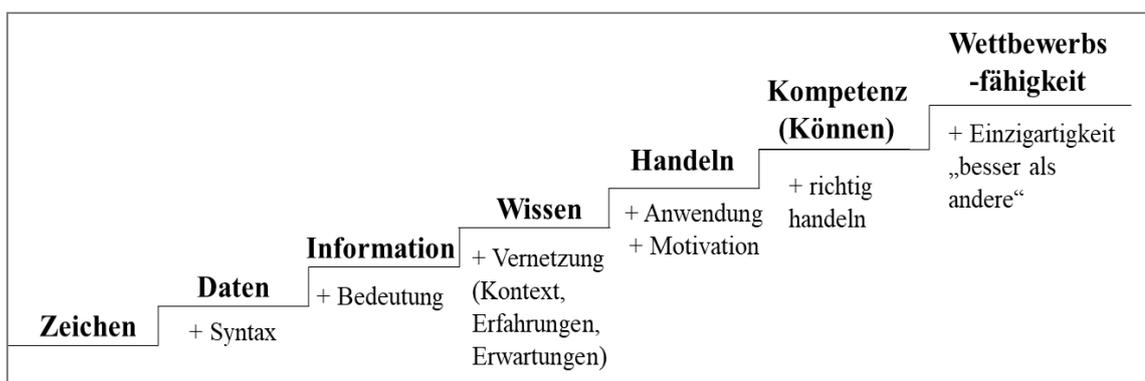


Abbildung 1: Die Wissenstreppe nach North (2005)

Quelle: North, K. et al. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager: Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015. (S. 6)

Das Wissen ist geprägt von Erfahrungen, Gefühlen, Werten, Ahnungen, Kontexten sowie Erwartungen und Kenntnissen des Individuums.¹¹ Ein Teilen und Gebrauch von Wissen vergrößert dieses immaterielle Gut. Die Speicherung und Verarbeitung von Wissen gestaltet sich auf Grund seiner Komplexität aufwendiger als diejenige von Informationen.¹² Eine individuelle Handlung kommt durch die Verbindung von Wissen und Antrieb zustande. Hierbei sind das Können und Wollen von großer Bedeutung, da sie die Umsetzung von Wissen in Handlungen erst ermöglichen. Die Ausbildung einer Kompetenz beruht auf der Durchführung richtiger Handlungen. Eine sichere Kompetenz, die auf dem Markt schwer zu imitieren und zu substituieren ist,

¹¹ Vgl. North, K. et al. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager: Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015 (S. 6)

¹² Vgl. Gerhards, S. et al. (2010): Wissensmanagement: 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis. 4. Aufl. (S. 9)

schaft Wettbewerbsfähigkeit.¹³ Demnach bildet Wissen einen wichtigen Bestandteil zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.¹⁴

4. Personengebundenheit

Ein anderes Merkmal, das im Zusammenhang des Begriffes Wissen diskutiert wird, ist die Gebundenheit desselben an ein menschliches Individuum. Während einige Autoren der Ansicht sind, dass sich Wissen in verschiedenen Medien fixieren lasse – neben dem menschlichen Gehirn auch in Büchern oder Computern¹⁵ – wird in der Literatur auch die Meinung vertreten, dass Wissen grundsätzlich an ein Individuum gebunden sei.¹⁶

In dieser Arbeit wird Wissen, das sich beispielweise in Büchern oder im menschlichen Gehirn befindet, nicht als Wissen betrachtet, sondern als Information. Grund dafür ist, dass sich diese Informationen nicht in einem bestimmten Kontext befinden. Zum Beispiel können Bücher Informationen über den Bau von Brücken enthalten – sowohl über die genaue Vorgehensweise als auch über die benötigten Materialien. Worüber sie aber keine Auskunft geben können, das sind die individuellen Voraussetzungen, die die jeweiligen Gegebenheiten mit sich bringen. Das bloße Auswendiglernen der im Buch enthaltenen Informationen, ohne dass der Ingenieur diese anwendet, führt daher nicht zu einem Wissenszuwachs: Auch im Kopf des Ingenieurs bleibt die Information Information. Wenn aber der Ingenieur die im Kopf gespeicherte Information mit den gegenwärtigen Bedingungen verknüpft und mit seinen eigenen Erfahrungen und nach seiner eigenen Ursache-Wirkungsanalyse betrachtet, so wird die gespeicherte Information in einen bestimmten Kontext gesetzt und in Wissen verwandelt.

¹³ Vgl. North, K. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 4. Aufl. (S. 32–34)

¹⁴ Vgl. Probst, G. et al. (2012): Wissen managen—Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. (S. VI)

¹⁵ Vgl. Bode, J. (1997): Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. (S. 458). Zitiert in: Zaunmüller, H. (2005): Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU: Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter. 1. Aufl. (S. 11)

¹⁶ Vgl. North K., et al. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager: Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015. (S. 5)

Daher stellt diese Definition, der gemäß Wissen immer an ein menschliches Individuum gebunden ist, die Grundlage dieser Arbeit dar.

Der Begriff Wissen fasst verschiedene Arten unter sich. Die folgende Tabelle (Nr. 1) gibt einen Überblick über die verschiedenen Arten und ihre jeweiligen Merkmale:

Tabelle 1: Wissensarten

Kriterium	Wissensart	Merkmale
Wissens- explizierung	implizites Wissen (tacit knowledge) explizites Wissen (explicit knowledge)	verborgenes Wissen (z. B. auf Lebenserfahrung basierende Verhaltensregel) dokumentiertes Wissen, daher speicher- und übertragbar
Wissensträger	individuelles Wis- sen kollektives Wissen	Wissen einer Einzelperson (z. B. Experte) Wissen einer Gruppe bzw. Organisation
Wissensbezug	internes Wissen externes Wissen	Wissen aus Eigenfertigung (z. B. Forschung, Ausbildung) Wissen aus Fremdbezug
Wissensinhalt	Faktenwissen Methoden-/Prozess- wissen Verhaltenswissen Musterwissen Strukturwissen	Wissen über Fakten (Ergebnisse, Ereignisse) Wissen über Methoden und Prozesse Wissen über Verhaltensregeln Wissen über Trends und Erfahrungen Wissen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge
Wissensquellen	Praxiswissen Theoriewissen	Wissen aus praktischer Erfahrung Wissen aus theoretischen Aussagen

Quelle: Schmid, H. (2011): Barrieren im Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung (S. 14)

Die in der Literatur am häufigsten beschriebenen Arten sind das explizite und implizite sowie das individuelle und organisationale bzw. kollektive Wissen.

Explizites Wissen wird auch als Objektwissen bezeichnet. Diese Art von Wissen setzt sich aus Symbolen, Zahlen und Worten zusammen und ist leicht artikulierbar. Auf Grund seiner eher geringen Komplexität gestaltet sich die Kommunikation von explizitem Wissen unproblematisch.¹⁷ Außerdem kann es veröffentlicht werden und ist vom Wissensträger unabhängig.¹⁸

¹⁷ Vgl. Notté, K. (2013): Wissensmanagement im Vertrieb. (S. 12–13)

¹⁸ Vgl. Nickelsburg, A. K., (2007): Wissensmanagement. Verfahren, Instrumente, Beispiele für Vereine und Verbände. Ein Trainingsbuch. (S. 26)

Dahingegen ist der Zugang zu implizitem Wissen komplexer, da dieses an ein bestimmtes Individuum gebunden und auf einen Kontext bezogen ist. Es ist von subjektiven Erfahrungen, Intuitionen, Erkenntnissen sowie Wahrnehmungen geprägt und folglich von einem Wissensträger abhängig.¹⁹ Aus diesem Grund ist die Übertragung von implizitem Wissen schwierig. Das implizite Wissen, über das die einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens verfügen, ist für dieses von großer Bedeutung. Dabei liegt es im Interesse des Unternehmens, das implizite Wissen der Mitarbeiter in explizites Wissen zu transformieren, um es speichern und anderen Mitarbeitern zur Verfügung stellen zu können (siehe Tabelle 2).²⁰

Tabelle 2: Merkmale von implizitem und explizitem Wissen

Implizites Wissen	Explizites Wissen
<ul style="list-style-type: none"> - langfristig wachsend - nicht sichtbar - nicht oder schwer übertragbar - nur durch Zeigen mitteilbar - personengebunden - im Kopf gespeichert - unbewusst - analog - Wissen der Gegenwart - intuitiv - automatischer Erwerb durch Erfahrung, Wahrnehmung, Denkprozesse, Handlung und Imitation 	<ul style="list-style-type: none"> - kürzer werdende Halbwertszeit - identifizierbar - übertragbar - artikulierbar - unabhängig vom Produzenten - in Worten, Bildern oder Dokumenten gespeichert - bewusst - digital - vergangenheitsorientiert - bewusste Aneignung, wenig kontextgebunden

Quelle: Jantzen, M. (2009): Transfer und Konservierung von Erfahrungswissen in Unternehmen (S. 25)

Implizites und explizites Wissen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Träger. Hier wird zwischen persönlichem bzw. individuellem Wissen und kollektivem bzw. organisationalem Wissen unterschieden.²¹

¹⁹ Vgl. Nickelsburg, A. K., (2007): Wissensmanagement. Verfahren, Instrumente, Beispiele für Vereine und Verbände. Ein Trainingsbuch. (S. 26)

²⁰ Vgl. Bäßler, E. (2008): Nutzung des Wissensmanagements im strategischen Management: Zur interdisziplinären Verknüpfung durch den Einsatz von IKT. (S. 14)

²¹ Vgl. Jantzen, M. (2009): Konservierung von implizitem Wissen – die Herausforderung für Unternehmen bei ausscheidenden Mitarbeitern. (S. 26–27)

Das individuelle Wissen befindet sich in einem Individuum und steht so nur diesem zur Verfügung. Dahingegen ist das kollektive Wissen für mehrere Personen einer Organisation zur gleichen Zeit zugänglich.²²

Das organisationale Wissen baut auf diesen beiden Arten von Wissen auf und ermöglicht die Lösung von verschiedenen Aufgaben und somit die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils.²³ In der folgenden Tabelle (Nr. 3) werden die verschiedenen Wissensbereiche dargestellt, die es zwischen den Wissensträgern (individuelles und kollektives Wissen) und den verschiedenen Formen der Wissensexplizierung (explizites und implizites Wissen)²⁴ gibt:

Tabelle 3: Wissensbereiche in Unternehmen

		Wissensträger	
		Individuelles Wissen	Kollektives Wissen
Wissensexplizierung	Explizites Wissen	Fakten über Kunden	Handbücher, Handlungsanweisungen, Dokumentation von Projekten
	Implizites Wissen	persönliche Einstellung zu Teamkollegen, Erfahrungswissen	Unternehmenskultur, Werte, Umgangsformen, Abläufe

Quelle: Jantzen, M. (2009): Transfer und Konservierung von Erfahrungswissen in Unternehmen (S. 28)

²² Vgl. Jantzen, M. (2009): Konservierung von implizitem Wissen – die Herausforderung für Unternehmen bei ausscheidenden Mitarbeitern. (S. 26–27)

²³ Vgl. Ebd. (S. 26–27)

²⁴ Vgl. Schmid, H. (2011): Barrieren im Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. (S. 14)

2.1.1.1 Wissenserzeugung: SECI-Modell

Um Wissen im Unternehmen zu transferieren, muss einer der Partner Wissen besitzen, über das der andere nicht verfügt. Aus einer Wettbewerbsperspektive müssen Unternehmen sich an die Bedürfnisse der Kunden, Technologien und Situationen anpassen. Demnach muss das Wissen immer neu kreiert und innerhalb der Organisation transferiert werden. Eine solche Anpassung an die Umwelt und die gegebenen Umstände bildet – am Markt wie auch in allen anderen Lebensbereichen – eine Grundbedingung der Selbsterhaltung.

Um in einem Unternehmen organisationales Wissen zu schaffen, muss zunächst ein Lernprozess stattfinden. Der organisationale Lernprozess fördert die Veränderung und Steigerung der organisationalen Wissensbasis, die Bewältigung von Problemen und den Ausbau der Handlungskompetenz der Organisation.²⁵

Einer der bekanntesten organisationalen Lernprozesse wird im sogenannten SECI-Modell (Socialization – Externalization – Combination – Internalization) dargestellt. Das Modell wurde von Nonaka und Takeuchi im Jahr 1995 entwickelt und ist in Abbildung 2 (S. 13) visualisiert.²⁶

Das Ziel dieses Modells ist es, individuelles implizites Wissen in kollektives explizites Wissen zu verwandeln, das anschließend für die Organisation und ihre Mitglieder zur Verfügung steht.

Für die Autoren entwickelt sich das organisationale Wissen in einer dynamischen Wissensspirale, die aus vier Lernprozessen besteht.

Der erste Schritt des Prozesses ist die Sammlung von Erfahrungen, Beobachtungen oder Imitationen, mit denen das Individuum implizites Wissen schafft. Dieser Prozess wird als ‚Sozialisierung‘ bezeichnet. Es folgen die Kommunikation und Interaktion mit anderen Menschen. Dort wird das implizite Wissen der Gruppe ‚externalisiert‘. Damit wird das

²⁵ Vgl. Probst, G. et al. (1994): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. (S. 18)

²⁶ Vgl. Nonaka, I. et al. (1995): The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation. (S. 62)

implizite Wissen in explizites Wissen verwandelt. Dieser Vorgang basiert auf einer Zusammenführung des impliziten Wissens verschiedener Individuen und führt dazu, dass das Wissen der jeweiligen Organisation zur Verfügung steht. So wird das einzelne implizite Wissen zu einem gemeinsamen expliziten Wissen, das für die Organisation nützlich ist. Nonaka und Takeuchi nennen diesen Prozess ‚Kombination‘. Das Wissen wird somit externalisiert und so können der Organisation zugehörige Individuen das neue, kombinierte Wissen absorbieren und mit persönlichen Erfahrungen verknüpfen. Das implizite Wissen des Individuums wird damit auf den aktuellen Stand gebracht und erweitert (‚Internalisierung‘). Auf Basis des aktualisierten Wissens beginnt der Prozess von neuem.²⁷

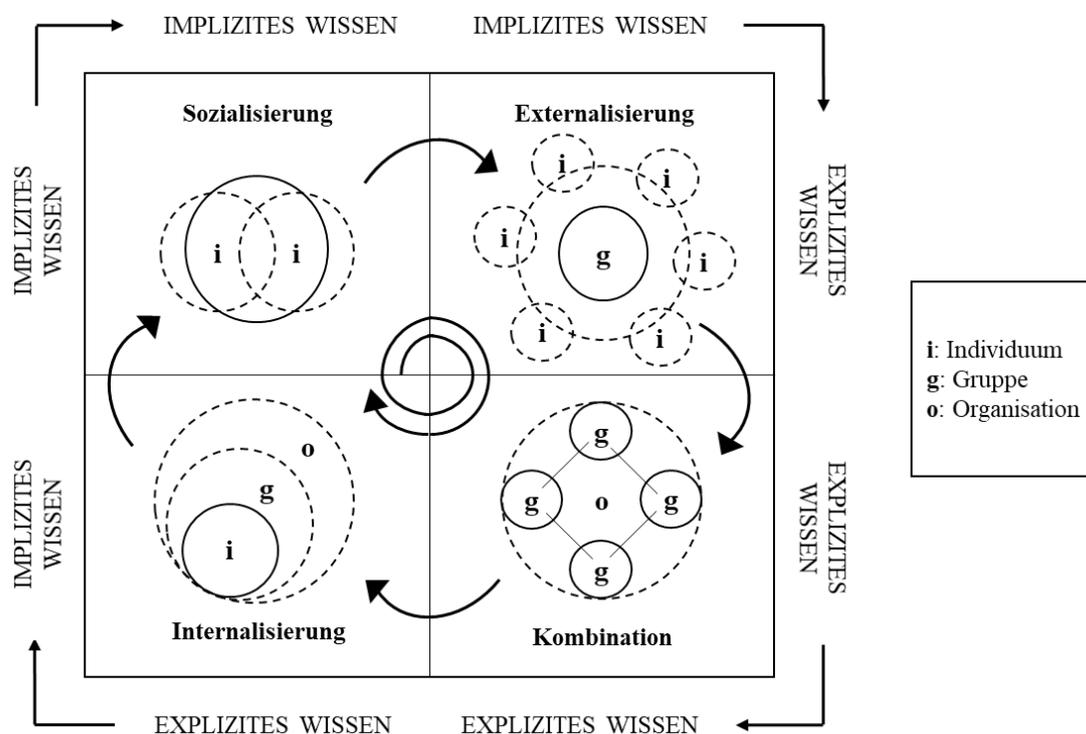


Abbildung 2: Wissensspirale nach Nonaka et al. (1998)

Quelle: Nonaka, I. et al. (1998): The Concept of ‚Ba‘: Building a foundation for knowledge creation. California management review Vol. 40 N. 3 Spring. (S. 43)

²⁷ Vgl. Schmid, H. (2011): Barrieren um Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. (S. 9–11)

2.1.2 Wissenstransferprozess und Wissenstransfererfolg

Nach der Beschreibung von Wissen und dessen Generierung ist es nun entscheidend zu verstehen, wie Wissen transferiert wird und wie der Ablauf stattfindet. Das Ziel dieses Prozesses besteht darin, das Wissen an einen Empfänger zu übertragen, wobei zu definieren ist, unter welchen Bedingungen dieses Ziel als erreicht und ein Wissenstransfer in diesem Sinne als erfolgreich angesehen werden kann.

Wissenstransferprozess

Der Lernprozess kann zweiseitig sein (Wissensaustausch), das heißt, dass beide Partner Wissen verbreiten und Wissen gewinnen. Er kann sich aber auch einseitig gestalten, was bedeutet, dass ein Wissensträger Wissen an den Empfänger sendet, ein Partner also Wissen verbreitet und der andere es aufnimmt.

In der Literatur wird der Begriff ‚Wissenstransfer‘ aus verschiedenen Gesichtspunkten definiert.

Cummings (2003) zufolge ist der Wissenstransfer etwa ein dynamischer Lernprozess, in den Organisationen mit Kunden und Lieferanten interagieren, um zu innovieren oder kreativ zu imitieren (Übersetzung des Verfassers).²⁸

Diese Definition beschränkt die Partner eines Wissenstransfers auf Kunden und Lieferanten. Doch ein solcher Wissensaustausch kann auch innerhalb eines Unternehmens oder zwischen unterschiedlichen Organisationen und Institutionen (z. B. Universitäten oder Forschungseinrichtungen) stattfinden.

Probst et al. (2012) verwenden den Begriff Wissens(ver)teilung anstatt Wissenstransfer und dieser wird als „*Prozess der Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb des Unternehmens*“²⁹ beschrieben. Dieser Definition gemäß bezeichnet Wissensverteilung

²⁸ Vgl. Cummings, J. L. et al. (2003): Transferring R & D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. (S. 42).

²⁹ Probst, G. et al. (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. (S. 32)

eine Übertragung individuell vorhandenen Wissens auf die Gruppe. Eine solche Verteilung orientiert sich am Prinzip der Arbeitsteilung.³⁰

Die Beschreibung von Probst et al. (2012) fokussiert sich auf den internen Wissenstransfer im Unternehmen und berücksichtigt nicht die Beschaffung von externem Wissen wie z. B. den Transfer von Organisation A zu Organisation B. Nichtsdestoweniger kann Wissen auch von einer Gruppe auf ein Individuum übertragen werden. Auf Grund der darin zum Ausdruck kommenden internen Perspektive kommt diese Definition für die vorliegende Arbeit weniger in Betracht.

Ein anderer Ansatz stammt von Haerem et al. (1996). Die Autoren beschreiben den Wissenstransfer folgendermaßen: „*We say that knowledge of a matter is transferred, when the receiver of information has gained a principally similar understanding of the matter as the transmitter.*“³¹ Hier wird Wissenstransfer nicht als Prozess betrachtet, sondern als Ziel oder Ergebnis eines Wissenstransferprozesses. Demnach wird Wissen vermittelt, wenn der Empfänger ein ähnliches Verständnis wie der Sender gewonnen hat.

Die beiden Ansätze werden zusammengefasst und angepasst in der Definition von Thiel. Er beschreibt Wissenstransfer als „*die zielgerichtete Wiederverwendung des Wissens eines Transferpartners durch (einen) andere(n) Transferpartner (...), 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 des transferierten Wissens sowie seine Anwendung durch den Empfänger voraus. Ein Wissenstransfer umfasst damit eine Lernkomponente und in der Regel auch eine Logistikkomponente.*“³²

Diese Definition enthält alle Charakteristika, die Probst (2012) in seine Definition der Wissensverteilung aufnimmt. Allerdings wird in diesem Fall bei der Beschreibung des

³⁰ Vgl. Probst, G. et al. (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. (S. 32)

³¹ Haerem, T. et al (1996): Knowledge-Based Strategic Change. Im Buch: Krogh G. et al. (1999): Managing knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition. (S. 119)

³² Thiel, M. (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen: Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. (S. 32)

internen Wissenstransfers von Individuen zu Gruppen übergegangen. Dabei werden die Transferpartner nicht festgelegt – es kann sich also um individuelle oder auch kollektive Partner handeln. Im Gegensatz zu Haerem et al. (1996) reicht es nach Thiel (2002) für einen Wissenstransfer nicht aus, dass der Wissensempfänger ein ähnliches Verständnis wie der Wissensträger gewinnt. Vielmehr geht es darum, dass der Wissensträger das transferierte Wissen anwenden kann.

Wie schon oben beschrieben ist Wissenstransfer ein Prozess zwischen zwei Partnern. Der Wissensträger besitzt ein Wissen, das dem Wissensempfänger übertragen werden muss. Garavelli (2002) analysiert den Fluss von Wissen von Partner A zu B. Der Partner A besitzt bestimmte Daten, die zu Information verwandelt werden. Wenn das Individuum oder die Organisation die Information für die Lösung eines Problems anwendet, wird die Information in Wissen transformiert.³³ Das Wissen kann in einem bestimmten Objekt materialisiert werden wie z. B. in einem Buch. Doch die bloße Existenz des Buches bedeutet nicht, dass das Wissen transferiert wurde. Für Garavelli (2002) spielt hier das kognitive System eine entscheidende Rolle. Dieses ermöglicht eine Interpretation von Informationen anhand der eigenen Erfahrungen, Ziele und Werte. Das kognitive System ist für beide Partner von großer Bedeutung. Für den Wissensträger ist es insofern von Relevanz, als sich die Externalisierung seines Wissens zur Kodifizierung in einem Objekt unter Einbeziehung der eigenen Erfahrungen, Werte, des Glaubens usw. vollzieht. Dann wird das kodifizierte Wissen vom Wissensempfänger nach seinen Erfahrungen, seinem Glauben, seinen Werten usw. ausgewählt, organisiert und interpretiert (nach Nonaka (1995): Internalisierung).³⁴ Dieser Ablauf des Wissenstransfers ist in Abbildung 3 (S. 17) dargestellt.

³³ Vgl. Garavelli, A. C. et al. (2002): Managing knowledge transfer by knowledge technologies. In der Zeitschrift: *Technovation*. (S. 270)

³⁴ Vgl. Ebd. (S. 271–272)

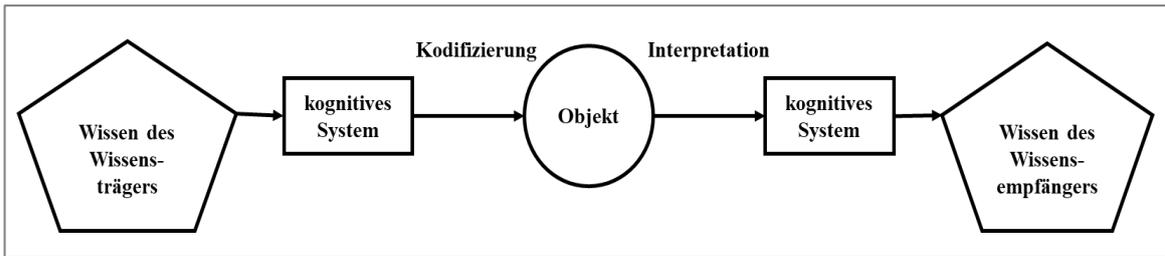


Abbildung 3: Darstellung des Wissenstransfers nach Garavelli (2002)

Quelle: Garavelli, A. C. et al. (2002): Managing knowledge transfer by knowledge technologies. In der Zeitschrift: Technovation. (S. 272)

Die Rolle von Wissensträger und Wissensempfänger kann von Individuen, Gruppen oder Organisationen ausgefüllt werden. Allerdings ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass es sich bei den Partnern stets um Individuen handelt – gleichgültig um welche Ebene es geht (individuell, intraorganisational oder interorganisational) (siehe Abbildung 4).³⁵

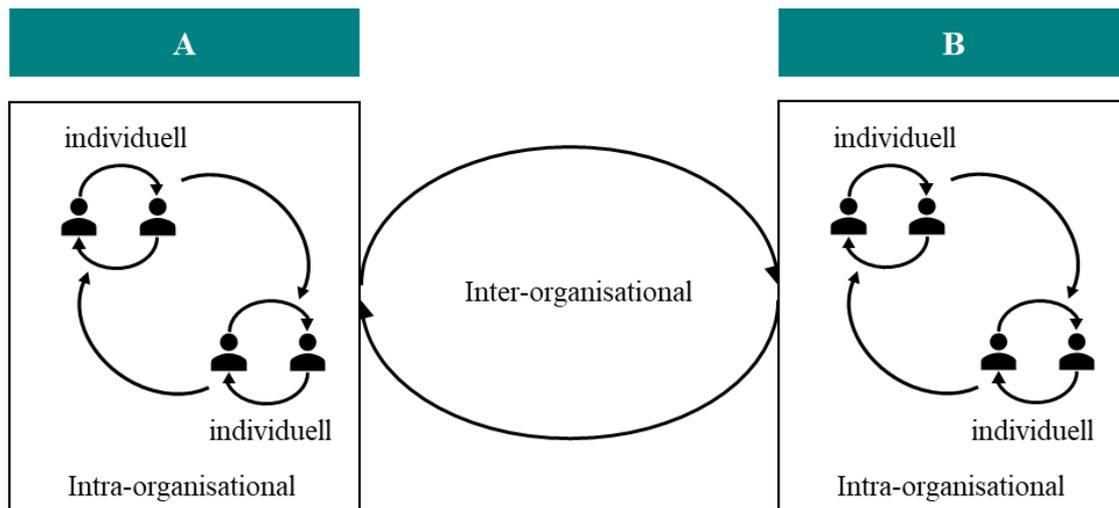


Abbildung 4: Ebenen des Wissenstransfers

Quelle: Wilkesmann, M. et al. (2011): Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology. VINE: The journal of information and knowledge management systems Vol. 41 Nr. 2. (S. 98)

³⁵ Vgl. Wilkesmann, M. et al. (2011): Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology. VINE: The journal of information and knowledge management systems Vol. 41 Nr. 2. (S. 98)

Der Transfer von Wissen zwischen Partnern kann unter verschiedenen Bedingungen stattfinden. Er kann spontan geschehen, wenn z. B. zwei Menschen sich vor dem Getränkeautomaten treffen. Partner A erzählt von einem Problem bei der Arbeit und Partner B weiß, wie dieses gelöst werden kann und schickt Informationen zu Partner A.

Der spontane Wissenstransfer kann in einen systematischen Wissenstransfer verwandelt werden, wenn er in bestimmten Rahmenbedingungen erfolgt und gewisse Erfordernisse erfüllt (siehe Abbildung 5).

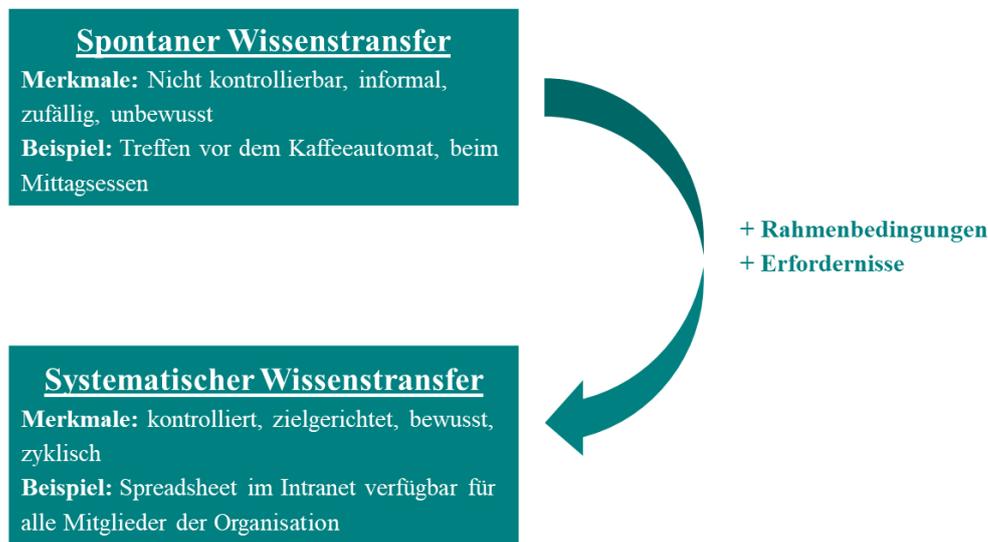


Abbildung 5: Arten des Wissenstransfers

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mittlmann, A. (2011): Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit (S. 4–5)

Wie Abbildung 6 (S. 19) zeigt, wird der systematische Wissenstransfer gezielt gesteuert, um ein bestimmtes Wissen zu gewinnen, das für das Unternehmen nötig ist. Der Wissenstransfer findet damit auf eine kontrollierte und bewusste Art statt.³⁶ Die letzte Art von Wissenstransfer wird in einem Prozess mit sechs Schritten dargestellt.

³⁶ Vgl. Mittlmann, A. (2011): Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit gfw m Themen: eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. Ausgabe 1 /Dezember 2011. (S. 4)



Abbildung 6: Der systematische Wissenstransferprozess nach Mittelman (2011)

Quelle: Mittelman, A. (2011): Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit. (S. 5)

Der Ablauf des Prozesses ist zyklisch, das heißt, nach dem letzten Schritt fängt der Prozess wieder von vorn an. Der Prozess beginnt mit einer Definition der Wissensgebiete, die für das Unternehmen strategisch relevant sind (1). Dann wird nach dem optimalen Wissensträger gesucht (2). Dieser hat die Funktion, das benötigte Wissen im Unternehmen aufzubereiten (3) und zu kommunizieren (4). Schließlich kommt es zu einer Anwendung des empfangenen Wissens durch die Wissensempfänger im Rahmen ihrer Tätigkeit (5). Die Schritte 3 bis 5 bilden innerhalb des Prozesses den Lernzyklus. Zuletzt wird der Prozess durch Feedback (6) unterstützt. Mit der Erfahrung aus dem ersten Prozess wird der Zyklus erneut mit der Definition von neuen Wissensgebieten oder der Re-Definition von alten strategischen Wissenszielen begonnen. Die Schritte 1 und 6 werden jährlich durchgeführt, während die Schritte 3, 4 und 5 so oft wie gewünscht bzw. nötig wiederholt werden können.³⁷

³⁷ Vgl. Mittelman, A. (2011): Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit gfwM Themen: eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. Ausgabe 1 /Dezember 2011. (S. 5)

Wissenstransfererfolg

Der Erfolg eines Wissenstransfers hängt von den beteiligten Personen, Gruppen oder Institutionen ab und kann unterschiedlich gedeutet werden.

Verschiedene Autoren haben versucht eine allgemeine Definition zu entwickeln, die den Transfererfolg beschreibt. Cummings (2003) bestimmt Transfererfolg als die erfolgreiche Wissensübertragung von einem Wissensträger zu einem Wissensempfänger.³⁸ Die Definition ist allgemein gehalten. Es wird in diesem Sinne nicht präzise angegeben, was unter einer ‚erfolgreichen‘ Wissensübertragung zu verstehen ist. Vielmehr wird ein gewisser ‚Spielraum‘ gelassen, damit die Partner eines Transferprozesses selbst bestimmen können, wodurch ein erfolgreicher Transferprozess gekennzeichnet ist.

Im Unterschied dazu vertieft die Definition von Szulanski (1996), welche Faktoren zu einem erfolgreichen Wissenstransfer gehören. Diesem Verfasser zufolge gibt es eine Verbindung zwischen Zeit, Ressourcen und Transfererfolg. Ein Wissenstransfer ist erfolgreich, wenn der Transfer rechtzeitig erfolgt sowie mit einem bestimmten Budget auskommt und der Wissensempfänger zufrieden ist.³⁹ Hier werden der geringe zeitliche und finanzielle Aufwand sowie die Zufriedenheit des Wissensempfängers als Merkmale für einen erfolgreichen Wissenstransfer bestimmt. Die Anwendung des neuen Wissens seitens des Wissensempfängers wird in diesem Zusammenhang hingegen nicht als ein ausschlaggebender Faktor betrachtet.

Eine dritte Definition beschreibt Transfererfolg als einen effektiven und effizienten Transferprozess. Effektiv ist der Transfer, wenn er korrekt durchgeführt wurde und das Wissen dem Wissensempfänger von nun an zur Verfügung steht. Bei der Effizienz geht es darum, dass dieser Prozess so wenig Ressourcen wie möglich verbraucht.⁴⁰ Diese Definition verbindet die Definitionen von Cummings und Szulanski. Laframboise (2007) führt die Richtigkeit bzw. den Erfolg des Wissenstransfers sowie die Zufriedenheit der

³⁸ Cummings, L. J. et al. (2003): Transferring R & D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. (S. 41)

³⁹ Vgl. Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue). (S. 40)

⁴⁰ Vgl. Laframboise K. et al. (2007): Interdepartmental Knowledge Transfer Success during information technology projects. Im Buch: Jennex, M. E. (2009): *Knowledge management, organizational memory, and transfer behavior: Global approaches and advancements*. (S. 195)

Wissensempfänger auf, addiert dabei aber zusätzlich ‚den Nutzen‘. Dieser letzte Aspekt ist von großer Bedeutung, da nach der Absorption von Wissen dieses angewendet werden und nützlich sein soll.

Wie Szulanski (1996) nimmt auch Cummings (2003) auf die Effektivität Bezug. Als Ressourcen führt er dabei allerdings Zeit und Geld auf.

2.1.3 Wissenstransferbarrieren

Im Wissenstransferprozess können Probleme auftreten, die den Prozess negativ beeinflussen und dem geplanten Ablauf der Wissensübertragung im Wege stehen. Diese können negative Folgen haben wie z. B. eine Verlängerung des Wissenstransferzeitraums, einen gesteigerten Ressourcenverbrauch etc. Diese Probleme sind auch als Wissenstransferbarrieren bekannt.

Unter einer Transferbarriere versteht Matusiak (2010) jede Art von Beschränkung, die die effektive Durchführung eines Technologietransfers und eines Forschungsvermarktungssystems behindert. Als Ergebnis werden Interaktionen zwischen dem Forschungssektor und dem Unternehmen blockiert. Außerdem wird dadurch die Entwicklung eines innovativen Unternehmertums verhindert (Übersetzung des Verfassers).⁴¹

Klassifizierung von Barrieren

Wissensbarrieren werden in der Literatur unterschiedlich klassifiziert. Seidel (2003) und Schüppel (1996) teilen die Wissensbarrieren anhand ihres Kontexts ein.

⁴¹ Vgl. Matusiak, K. B. et al. (2010): Recommendations for changes in the Polish system of technology transfer and commercialization of knowledge. Zitiert in: Mazurkiewicz, A. et al. (2014): Barriers of practical application of innovative technologies in economy. (S. 7).

Seidel (2003) fokussiert sich auf die Wissensdiffusion und auf das Verhältnis von Sender und Empfänger. Die Klassifizierung gestaltet sich folgendermaßen:⁴²

- *„Dürfen → die strukturell-organisationalen Voraussetzungen wie Hierarchie, Spezialisierung, Zentralisierung*
- *Wollen → die individuell-personelle Bereitschaft bzw. deren Einschränkung wie Angst vor Machtverlust, und kontrollierten Wissensabfluss sowie Egoismen*
- *Können → die individuell-personellen Fähigkeiten und Fertigkeiten wie Problemverständnis, Reflexionsvermögen, sprachliches Ausdruck- und Explikationsvermögen*“⁴³

Schüppel (1996) betrachtet die Wissensbarriere aus dem Gesichtspunkt des Lernenden. Der Fokus liegt auf den Hindernissen bei der Aufnahme von Wissen aus der Sicht des Empfängers. Die Lern- und Wissensbarrieren werden in Abbildung 7 (S. 23) in einer Matrix mit vier Feldern und zwei Dimensionen dargestellt. Die Dimensionen teilen sich in Dimension 1: Charakteristika des Wissensträgers und Dimension 2: konstitutionelle Form des Wissenstransfers. Diese Matrix ist für die Untersuchung von Barrieren jedoch nicht optimal. Zu den Problemen zählen z. B., dass die Barrieren pauschal und wenig differenziert betrachtet und keine Daten zur Verfügung gestellt werden, die zur gezielten Lösung von Barrieren hilfreich sein könnten.⁴⁴

⁴² Vgl. Seidel, Martin (2003): Die Bereitschaft zur Wissensteilung. Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management. Zitiert in: Schmid, H. (2011): Barrieren um Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung (S. 23)

⁴³ Schmid, H. (2011): Barrieren um Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung (S. 23)

⁴⁴ Vgl. Schüppel (1996): Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Zitiert in: Schmid, H. (2011): Barrieren um Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. (S. 23–24)

		Barrieredimension 1	
		Individuelle Wissens- und Lernbarrieren	Kollektive Wissens- und Lernbarrieren
Barrieredimension 2	Strukturelle Wissens- und Lernbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> – Wahrnehmungs- Verarbeitungs- und Lernkapazität – Individualität und Vergangenheitsorientierung – Emotional-motivationaler Aktivierungsgrad – Intrapyschische Konflikte – Skilled Incompetence 	<ul style="list-style-type: none"> – Vertikale, horizontale, laterale Informationsfilter – Spezialisierung und Zentralisierung – Machtverteilung und Partizipationsregeln – Kooperationskonflikte – Defensive Routinen
	Politisch-kulturelle Wissens- und Lernbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> – Rollezwang – Audience learning – Superstitious learning – Learning under Ambiguity, Realitäts- und Aufklärungsdoktrinen 	<ul style="list-style-type: none"> – Überbetonung der Einheitskultur und Binnenorientierung – Kulturelle Diversität – Mythen, Traditionen und Groupthink

Abbildung 7: Lern- und Wissensbarrieren nach Schüppel (1996)

Quelle: Schüppel (1996): Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Zitiert in: Schmid, H. (2011): Barrieren um Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung (S. 24)

Andere Klassifizierungen wie z. B. die von Mazurkiewicz (2017) sind weniger komplex. In seinem Artikel ‚Technology Transfer Barriers and Challenges Faced by R & D Organisations‘ unterscheidet er zwischen technischen Barrieren, organisatorisch-ökonomischen Barrieren und Systembarrieren. Diese Barrieren werden aus drei verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet: strategisch, taktisch und operativ.⁴⁵

- Zu den organisatorischen-ökonomischen Barrieren gehören z. B. die folgenden:⁴⁶
 - defekte Transmission von technischen Informationen sowie eine mangelhafte Kooperation zwischen den Partnern
 - ungenügend Zeit für Testen sowie für die Vorführung von neuen Technologien

⁴⁵ Vgl. Mazurkiewicz, A. et. al. (2017): Technology Transfer Barriers and Challenges Faced by R & D Organisations. Procedia Engineering. (S. 458)

⁴⁶ Vgl. Ebd. (S. 459)

- Zu den technischen Barrieren gehören unter anderem⁴⁷:
 - die Technologie ist anspruchsvoll, weshalb es schwierig oder unmöglich ist, sie an die Bedürfnisse des Marktes anzupassen
 - hohes implizites Wissen in einer Technologie, erschwert den Technologietransfer

- Was die systematischen Barrieren betrifft, ist maßgeblich die folgende zu nennen⁴⁸:
 - das Fehlen eines technologischen Entwicklungsplans

2.2 Wissenstransfermodelle

Verschiedene Autoren haben Modelle und Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer entwickelt, um den Prozess sowie die Akteure und Einflussfaktoren in dem Ablauf darzustellen. Die Modelle werden in vier Ebenen unterteilt (Duan et al. 2010): die individuelle, intraorganisationale, interorganisationale und transnationale Ebene.⁴⁹

Individuelle Ebene

Die individuelle Ebene betrifft den Wissenstransfer zwischen Individuen und wird wesentlich für die Schöpfung und Verbreitung von Wissen genutzt. Die Natur des Wissens, die Arbeitskultur, die Gelegenheit und Motivation, Wissen zu teilen, sowie die Beziehung zwischen den verschiedenen Aspekten beeinflussen den Transfer von Wissen.⁵⁰

⁴⁷ Vgl. Mazurkiewicz, A. et. al. (2017): Technology Transfer Barriers and Challenges Faced by R & D Organisations. *Procedia Engineering*. (S. 459)

⁴⁸ Vgl. Ebd. (S. 459)

⁴⁹ Vgl. Duan, Y. et al. (2010): Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. (S. 2)

⁵⁰ Vgl. Ebd. (S. 5)

Das Partialmodell von Schmid (siehe Abbildung 8) bezieht diese Aspekte und deren Verhältnis zueinander sowie ökonomische Zusammenhänge mit ein, die allesamt zum Wissensmanagement gehören.⁵¹

Dieses Modell stellt einen Transfer zwischen zwei Individuen dar, der sowohl vom Sender als auch vom Empfänger ausgehen kann. Das Ziel des Wissenstransfers ist es, die Wissensasymmetrie zwischen den Partnern zu reduzieren bzw. zu eliminieren, sodass die Aufgabe effizient erfüllt werden kann. Dadurch können die Ziele der Organisation erreicht werden. Während des Wissenstransferprozesses können Barrieren oder Hemmnisse auftauchen, die den geplanten Verlauf des Transfers negativ beeinflussen und einen erfolgreichen Wissenstransfer verhindern. Somit kann der Wissensträger sein Wissen dem Wissensempfänger nicht weitergeben, wodurch indirekt die Effizienz vermindert wird.⁵²

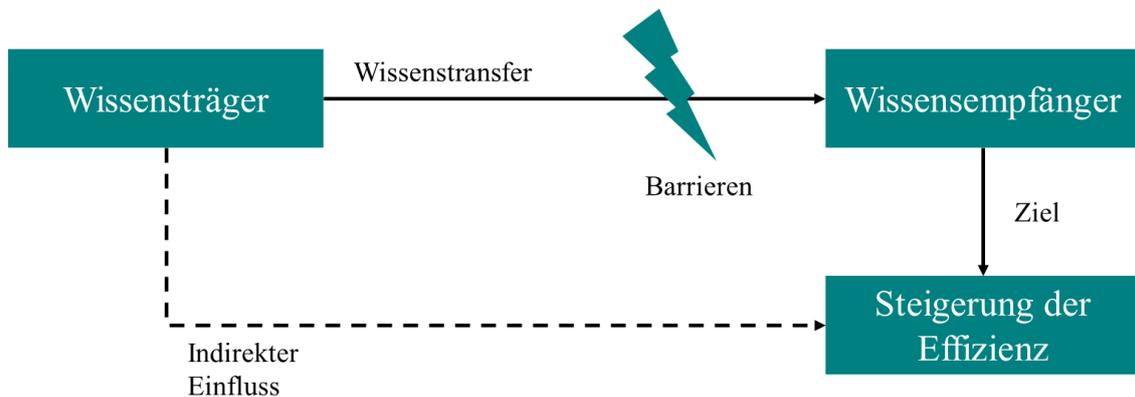


Abbildung 8: Partialmodell von Wissenstransfer nach Schmid (2011)

Quelle: Schmid, H. (2011): Barrieren im Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. (S. 22)

Intraorganisationale Ebene

Diese Ebene bezieht sich auf den Wissenstransfer zwischen zwei Einheiten bzw. Gruppen einer Organisation. Es gibt verschiedene Modelle, die sich mit der intraorganisationalen Ebene befassen.

⁵¹ Vgl. Schmid, H. (2011): Barrieren im Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. (S. 21)

⁵² Vgl. Ebd. (S. 22)

Modell nach Goh

Der Transfer setzt auf beiden Seiten den Willen voraus, Wissen auszutauschen und davon zu profitieren. Dafür ist eine kooperative und kollaborative Organisationskultur zwischen den Gruppen oder Individuen von großer Bedeutung. Der Grund dafür ist, dass ohne eine starke organisationale Kultur, die den Transfer von Wissen unterstützt, nur ein geringer bzw. kein Wissenstransfer stattfindet. Ein anderer Faktor, der Einfluss auf den Wissenstransfer hat, ist die Hierarchiestruktur des Unternehmens. Bei strengen hierarchischen Strukturen erweist es sich als schwierig, von einer Ebene zur anderen zu wechseln. Der Transferprozess kann jedoch horizontal (zwischen Einheiten auf derselben Hierarchieebene) oder vertikal (von einer Ebene zu einer anderen) stattfinden.⁵³

Modell nach Szulanski

Szulanski (2000) stellt den Wissenstransfer als einen Prozess mit vier Phasen dar (siehe Abbildung 9, S. 27): Initiation (Initiierung), Implementation (Implementierung), Ramp-up (,Aufwärmen‘) und Integration (Einbindung).

In der Phase der ,Initiation‘ geht es darum, eine gute Gelegenheit für den Wissenstransfer ausfindig zu machen. Begonnen werden sollte ein Transfer, sobald sich im Unternehmen ein Wissensbedarf ergibt.

In der Phase der ,Implementation‘ beginnt der Wissensflussprozess. Hier werden Informationen und Ressourcen zwischen den Partnern ausgetauscht. Die Kommunikation und eine starke Koordinierung spielen in der zweiten Phase eine entscheidende Rolle.

In den ersten beiden Phasen des Transfers muss die Kooperation und Beteiligung des Wissenssenders intensiviert werden. Sobald der Wissensempfänger dazu imstande ist, das Wissen erfolgreich anzuwenden, kann die Kooperation mit dem Wissenssender schrittweise verringert werden.⁵⁴

⁵³ Vgl. Goh, S.C. (2002): Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, Vol 6, Nr. 1. (S. 25–30)

⁵⁴ Vgl. Szulanski, G. (2000): The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. (S. 13)

Es folgt die dritte Phase. Der Wissensempfänger fängt an, die neuen Informationen zu absorbieren und zu benutzen. Hier werden unerwartete Probleme, die bei der Einsetzung des neuen transferierten Wissens auftauchen, gelöst. Das neue Wissen des Empfängers wird durch Übung zu einer optimalen Anwendung, wodurch der geplante Wissenstand erreicht wird.

Das führt zur letzten Phase, der Integrationsphase. Das neu gewonnene Wissen wird in die Arbeit als Routine integriert.⁵⁵

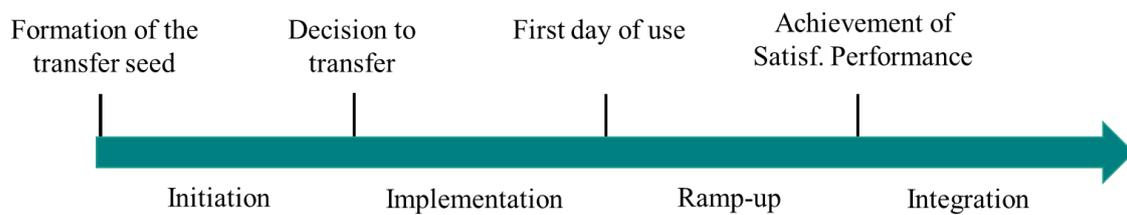


Abbildung 9: Wissenstransfermodell nach Szulanski (2000)

Quelle: Szulanski, G. (2000): The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*. (S. 13)

Interorganisationale Ebene

Die Wissenstransfermodelle in einem interorganisationalen Rahmen beschreiben den Wissensaustausch zwischen zwei unterschiedlichen Organisationen. In diesem Kontext haben Chen et al. (2003) ein Modell vorgestellt (siehe Abbildung 10, S. 28). Als Grundlage für dieses interorganisationale Wissenstransfermodell wurde das Modell von Szulanski (2000) verwendet. Der Wissenstransferprozess unterteilt sich in zwei verschiedenen Modelle. Der erste Prozess fokussiert sich auf Aufnahmen von Wissen zwischen Mitarbeitern innerhalb einer Organisation. Im zweiten Prozess geht es um das Lernen der Mitarbeiter zweier unterschiedlicher Organisationen.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Werner, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen: Eine explorative – empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen. (S. 45–47)

⁵⁶ Vgl. Chen, S. et al. (2003): Inter-organisational Knowledge Transfer Strategies for SMEs. (S. 3)

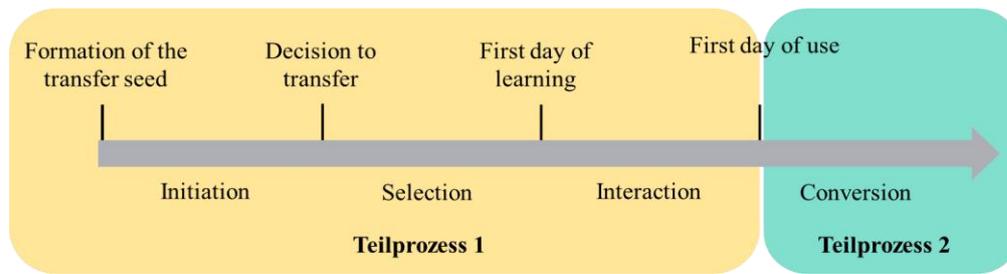


Abbildung 10: Der Prozess des formal-interorganisationalen Wissenstransfers nach Chen et al. (2003)

Quelle: Chen, S. et al. (2003): Inter-organisational Knowledge Transfer Strategies for SMEs. (S. 3)

Das Wissenstransfermodell wird als ein Vier-Stufen-Modell dargestellt. Zu dem ersten Teilprozess gehören die Schritte: Initiation, Selection und Interaction. Der letzte Prozessschritt, die sogenannte Conversion, gehört zum zweiten Teilprozess. In der Initiationsphase versuchen zwei Organisationen eine günstige Gelegenheit für einen Wissenstransfer ausfindig zu machen. Zudem wird hier darüber entschieden, ob ein Wissenstransfer durchgeführt werden soll. Es folgt die zweite Stufe. In der Selectionstufe werden diejenigen Mitarbeiter der beiden Organisationen ausgewählt, die das Wissen weitergeben und aufnehmen sollen. Die dritte Stufe beendet den ersten Teilprozess. In der Interaction-Phase wird das Wissen vom Sender an den Empfänger übermittelt. Der zweite Teilprozess bildet die Conversion-Stufe. Hier transferiert der Mitarbeiter sein neu gewonnenes Wissen auf die anderen Mitarbeiter im Unternehmen.⁵⁷

Der Transfer von Wissen zwischen zwei Organisationen wird als interorganisationaler Wissenstransfer bezeichnet. In diesem Zusammenhang spielt die Organisationskultur eine zentrale Rolle, da die unterschiedlichen Kulturen der Unternehmen die verschiedenen Schritte des Wissenstransfers beeinflussen. Es gibt zwei Arten von kulturellen Einflüssen auf den Transfer: ‚monadisch‘ und ‚dyadisch‘. Als monadisch wird dieser Einfluss dann bezeichnet, wenn nur eine der beiden organisationalen Kulturen auf den Transferprozess Einfluss nimmt – etwa nur diejenige des Wissensempfängers. Von einem dyadischen Einfluss ist dagegen die Rede, wenn beide Kulturen – sowohl diejenige des Wissenssenders als auch diejenige des Wissensempfängers – eine Auswirkung auf den Wissenstransfer haben.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Chen, S. et al. (2003): Inter-organisational Knowledge Transfer Strategies for SMEs. (S. 3)

⁵⁸ Vgl. Abou-Zeid, E. S. (2005): A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer. Knowledge Management Research. (S. 152)

Transnationale Ebene

Die letzte Ebene ist die transnationale. Diese wird definiert als der intraorganisationale Transfer von Wissen zwischen zwei verschiedenen Nationen. Miesing (2007) hat ein transnationales Wissenstransfermodell entwickelt. Er beschreibt den transnationalen Wissenstransfer als einen bidirektionalen Wissensaustausch zwischen Partnern, Niederlassungen und Organisationssystemen. Der Austausch setzt das Schaffen, Teilen und Nutzen von Wissen voraus.⁵⁹

Das im Folgenden dargestellte, der interorganisationalen Ebene zuzuordnende Modell wurde eigenständig entwickelt. Die Konzentration auf die interorganisationale Ebene entspricht der Konzentration dieser Arbeit auf den Wissenstransfer zwischen zwei Unternehmen bzw. Organisationen.

⁵⁹ Vgl. Miesing, P. et al. (2007): Towards a model of effective knowledge transfer within transnationals: The case of Chinese foreign invested enterprises. *Journal of Technology Transfer*. (S. 115)

3 Das Modell

Das vorliegende Modell, das für diese Arbeit auf Basis bestehender Literatur erstellt wurde, analysiert und zeigt den Wissenstransfer aus einer unternehmensexternen Perspektive (interorganisationale Ebene). Das bedeutet, dass der Wissenstransfer zwischen einer Organisation und einem externen Partner stattfindet.

Das Modell gliedert sich in drei Hauptphasen: Ausgangspunkt, Wissenstransferprozess und Ergebnis. In der Ausgangsphase wird der Wissensbedarf festgestellt, die Wissenstransferphase hingegen stellt die Einführung von Wissen in die Organisation dar. Die Anwendung und Verbreitung des Wissens im Unternehmen findet in der Ergebnisphase statt. Weiterhin bestehen zwei Zwischenphasen, die Planungs- und Vorbereitungsphase sowie die Kriterienprüfungsphase. Das vollständige Modell ist in Abbildung 11 dargestellt.

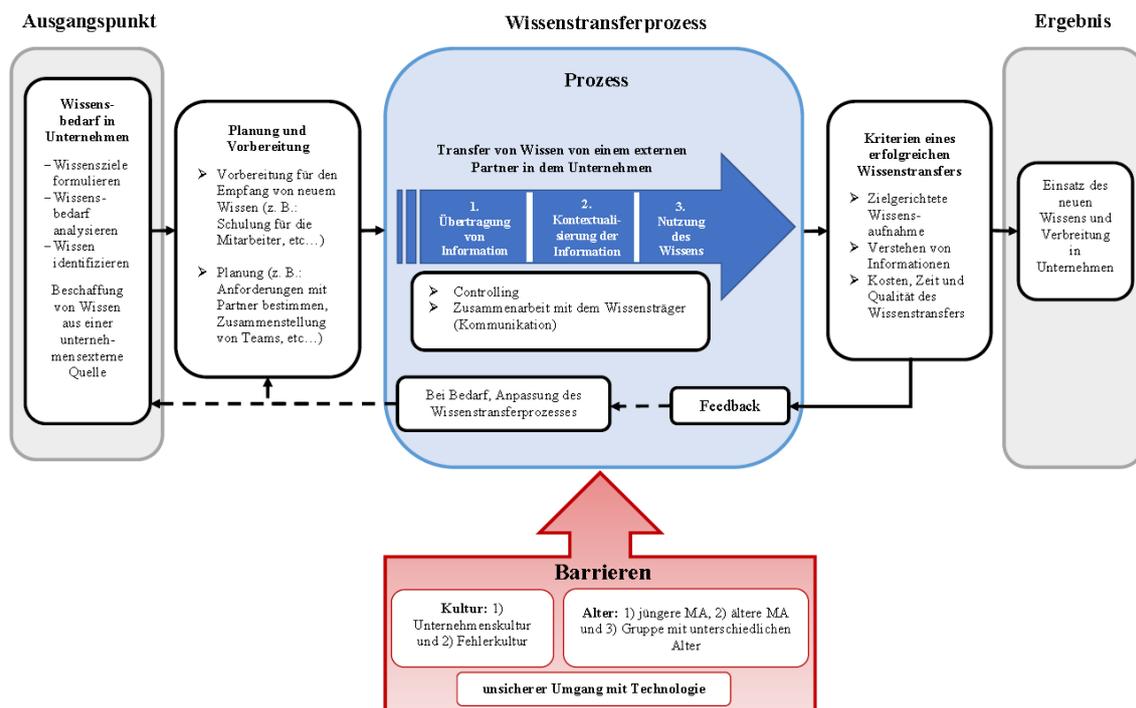


Abbildung 11: Eigenes Wissenstransfermodell

Quelle: eigene Darstellung

Ausgangspunkt

Diese Phase beschreibt den Moment, in dem die Organisation feststellt, dass sie neues Wissen für die Erreichung ihrer Ziele benötigt.

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens bestimmt, welche Ziele das Unternehmen verfolgt. Diese sollten mit der Vision und dem Hauptziel des Unternehmens übereinstimmen. Anhand der formulierten Wissensziele findet eine qualitative wie quantitative Auswertung des Wissensbedarfs statt. Danach erfolgt eine Analyse des im Unternehmen vorhandenen Wissens, um eine vollständige Wissensidentifikation in der Organisation zu erreichen. Dadurch werden Wissensdefizite identifiziert, die durch Lernprozesse behoben werden müssen.⁶⁰

Anhand des analysierten Wissensbedarfs sowie der Unternehmensziele wird ein externer Partner mit dem gewünschten Wissen ausgewählt.

Planungs- und Vorbereitungsphase

Nach der Auswahl eines geeigneten Partners für den Wissenstransfer sollten die Planung und die Vorbereitung für die Einführung des Wissens stattfinden. Die Durchführung des Wissenstransfers soll ganz genau geplant werden. Zu den entscheidenden Aspekten der Planung zählen die Vereinbarung der Wissenstransferziele sowie die Klärung der Anforderungen an den Wissenspartner (z. B. Zeit, Kosten, Ablauf).

Als Wissensempfänger kommen zunächst sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens in Frage. Allerdings kann in diesem Zusammenhang auch eine Beschränkung auf eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern (Team) vorgenommen werden. Falls die Zielgruppe ein Team ist, dieses aber noch nicht besteht, muss es zunächst aufgebaut werden. Dafür muss die Organisation das Team anhand der Fähigkeiten, Kompetenzen und Rollen der Mitarbeiter im Unternehmen strategisch zusammenstellen.

⁶⁰ Vgl. Bohrer, A. et al. (2005): Wissensmanagement. (S. 11)

In beiden Fällen sollen die Kompetenzen und Fertigkeiten der Mitarbeiter analysiert werden und dementsprechend eine passende Vorbereitung stattfinden. Zu den Vorbereitungsmaßnahmen zählen Schulungen, Mitarbeitergespräche etc. Bei der Vorbereitung sollten nicht nur die Mitarbeiter berücksichtigt werden, sondern auch die Ressourcen (Software, Maschinen etc.). Diese müssen vor einer Durchführung des Transferprozesses zur Verfügung stehen.

In dieser Phase wird auch ein Test des betreffenden Wissens durchgeführt. Durch eine solche Prüfung des Wissens lässt sich eine fundierte Einschätzung des Wissenstransferprozesses und -ergebnisses gewinnen.

Wissenstransferprozess

Dies ist die entscheidende Phase. Hier wird das Wissen von Partner A zu Partner B übertragen. Der Transfer kann beispielweise im Rahmen von Treffen zwischen den Wissenstransferpartnern, Schulungen oder kodifizierten Dokumenten wie Berichten oder Darstellungen stattfinden.

Der Wissenstransfer zwischen Unternehmen A und Unternehmen B wird in drei Schritten systematisiert. Der erste Schritt ist die **Übertragung der Information** zu dem Wissensempfänger. Zum Beispiel möchte das Unternehmen B eine neue Datenbank-Software für eine effizientere Verwaltung der Daten im Unternehmen anschaffen. Das Unternehmen A besitzt die entsprechenden Kenntnisse und übermittelt sie, beispielweise durch eine Schulung. Wenn der Wissensempfänger die Informationen vom Wissensträger bekommen hat, werden die neuen Informationen in den Kontext des Unternehmens gebracht (**Kontextualisierung der Informationen**). Das heißt, die neue Software dient in diesem Fall zur Verwaltung der Kundendaten. Diese Information ermöglicht, die Produktpalette sowie die Beratung auf die Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Auf diese Weise werden die Informationen in Wissen verwandelt.⁶¹ Zuletzt – in der dritten Phase – wird das neu erworbene Wissen in der unternehmerischen Praxis angewendet (**Nutzung des Wissens**).

⁶¹ Vgl. North, K. et al. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager. (S. 6)

Während des Wissenstransferprozesses spielt das Controlling eine zentrale Rolle, da dieses die Qualität des Wissens überprüft, eine schnelle und flexible Adaption des Transferprozesses ermöglicht und den Wissenstransfer zwischen Unternehmensebenen und -bereichen koordiniert.⁶²

Nicht nur das Controlling ist für einen reibungslosen Wissenstransfer notwendig, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen den Wissenstransferpartnern. Hierbei bildet die Kommunikation ein Schlüsselement für den Erfolg des Transferprozesses. Szulanski (2000) betont in seinem Wissenstransfermodell die Bedeutung der Kommunikation zwischen den Partnern in diesem Prozess.⁶³

Die Gestaltung der Kommunikation wird in der Planungs- und Vorbereitungsphase bestimmt und in der Wissenstransferphase durchgeführt. Falls der Kommunikationsplan nicht wie ursprünglich vereinbart eingehalten wird und Änderungen vorgenommen werden, ist das Kommunikationssystem während des Prozesses anzupassen.⁶⁴ Hierbei ist die Stärke der Beziehung zwischen den Partnern zu berücksichtigen, die sich in der Kommunikation widerspiegelt.⁶⁵ Die Kooperation sollte vor allem am Anfang des Transfers intensiv sein und kann mit der Zeit nach und nach reduziert werden.⁶⁶

Nach Abschluss des Prozesses wird zu der Kriterienprüfungsphase zur Überprüfung der Kriterien für einen erfolgreichen Wissenstransfer übergeleitet. Dort werden der Wissenstransfer evaluiert und die Kriterien ausgewertet. In beiden Fällen wird ein Feedbackprozess durchgeführt. Dadurch werden die Verantwortlichen über die Qualität des Prozesses informiert.⁶⁷ Wenn der Wissenstransfer optimal verlaufen ist, werden die Verbesserungsvorschläge (falls vorhanden) für den nächsten Wissenstransferprozess berücksichtigt. Sofern der Prozess nicht erfolgreich beendet wurde, dient das Feedback zur Lösung von Problemen. Anhand der erhaltenen Informationen ist im nächsten Schritt zu entscheiden,

⁶² Vgl. Kraege, R. (1997): Controlling strategischer Unternehmenskooperationen: Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen. Schriften zum Management, Nr. 9. (S. 110)

⁶³ Vgl. Szulanski, G. (2000): The process of knowledge transfer: A Diachronic analysis of stickiness. (S. 11)

⁶⁴ Vgl. Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic Management Journal 17 (Winter Special Issue). (S. 30)

⁶⁵ Vgl. Szulanski, G. (2000): the process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. (S. 12)

⁶⁶ Vgl. Ebd. (S. 13)

⁶⁷ Vgl. Thiel, M. (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen: Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. (S. 176–177)

ob die Planung anzupassen und andere Vorbereitungsmaßnahmen zu ergreifen sind. Ferner ist zu beschließen, ob der Transfer mit dem gleichen oder einem anderen Wissenspartner durchgeführt werden soll. Eine weitere Möglichkeit, die sich an dieser Stelle ergibt, ist die, das Wissensziel bzw. die Wissensziele in Frage zu stellen und die Zugrundelegung eines anderen Wissensziels abzuwägen.

Kriterienprüfungsphase

Mit der Phase der Kriterienprüfung wird begonnen, wenn das Wissen von dem Wissensempfänger aufgenommen, die geplante Frist überschritten oder alle zur Verfügung gestellten ökonomischen Ressourcen aufgebraucht wurden. In dieser Phase werden drei wesentliche Faktoren des Wissenstransfers geprüft, um den Erfolg des Prozesses zu beurteilen. Unter anderem wird nachgeprüft, ob die Wissensaufnahme das vereinbarte Wissensziel erfüllt.

Eine andere Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer ist, dass der Wissensempfänger das neue Wissen richtig und vollständig versteht, da die Mitarbeiter das neue Wissen ohne eine vollständige Informationsübertragung nicht richtig einsetzen können.

Das gewonnene Wissen muss im geplanten Zeitraum übertragen werden und die vorgesehenen Kosten für den Transfer und die materiellen Ressourcen dürfen nicht überschritten werden. Wenn der Transfer höhere Kosten mit sich bringt und kein zusätzliches Budget zur Verfügung gestellt wird, kann er nicht erfolgen. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob der Transfer immer noch rentabel ist.

Der Erfolg des Wissenstransfers ist auch von der Qualität des transferierten Wissens abhängig. Es ist von großer Bedeutung, dass der Sender über hochwertiges Wissen auf dem für den Wissensempfänger relevanten Gebiet besitzt. Eine schlechte Qualität des Wissens kann die Durchführung des Wissenstransfers negativ beeinflussen.

Solche Probleme können auftreten, wenn der Wissensempfänger die Wissensqualität des Wissenssenders nicht kennt. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung, fundierte

Informationen über den Wissensträger und dessen Wissenstransferfähigkeit zusammenzutragen.⁶⁸

Diese Phase dient als Filter, um zu bestimmen, ob das Wissen erfolgreich von dem Wissenspartner aufgenommen wurde. Falls dem nicht so ist, wird ein Feedbackprozess eingeleitet. Der Feedbackprozess weist Ähnlichkeiten zur Phase des Wissenstransfers auf: Auch hier handelt es sich um einen Prozess des Wissenstransfers – in diesem Fall von den Mitarbeitern auf die Verantwortlichen. Falls der Wissenstransfer erfolgreich durchgeführt wurde, wird ein Feedback für zukünftige Wissenstransferprozesse eingeholt und zur nächsten Phase übergegangen.

Ergebnis

Wenn der Wissenstransfer aus Sicht der Unternehmen die benötigten Kriterien für einen erfolgreichen Wissenstransfer erfüllt und das Wissen vom Team absorbiert wurde, wird das neu erworbene Wissen angewendet, sodass die Organisation davon profitieren kann.

In manchen Organisationen wird das Wissen zunächst zu einer kleinen Gruppe transferiert und muss danach im Unternehmen verbreitet werden. In diesem Zusammenhang erfolgt die Verbreitung des Wissens zu anderen Mitarbeiter bzw. Abteilungen. Durch den Nonaka-Prozess (1995) kann das neue Wissen an den Unternehmenskontext angepasst werden und zu organisatorischem Wissen verwandelt werden. In dieser Phase werden die in der Ausgangsphase formulierten Wissensziele erreicht.

Barrieren

Während des Wissenstransfers können externe Probleme auftreten, die den Ablauf des Prozesses behindern. Derartige Barrieren können unterschiedliche Formen annehmen. Da sich eine Untersuchung aller denkbaren Barrieren für den Rahmen einer Masterarbeit als

⁶⁸ Vgl. Thiel, M. (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen: Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. (S. 112)

zu umfangreich darstellen würde, werden im Folgenden drei zentrale Probleme herausgegriffen. Die folgenden Barrieren werden in dieser Arbeit untersucht:

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein ausschlaggebender Faktor für Unternehmen, da diese die Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmens festlegt. Der Autor Detlef (2010) beschreibt die Unternehmenskultur wie folgt:

„Die Organisationskultur umfasst die bindenden Werte und Normen, Überzeugungen und Denkhaltungen, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt werden und die ihr Denken, Fühlen und Handeln intern und nach außen hin bestimmen.“⁶⁹

In diesem Zusammenhang werden die folgenden drei Ebenen unterschieden (von unten nach oben): Grundannahmen, Werte und Normen sowie Artefakte (siehe Abbildung 12).⁷⁰

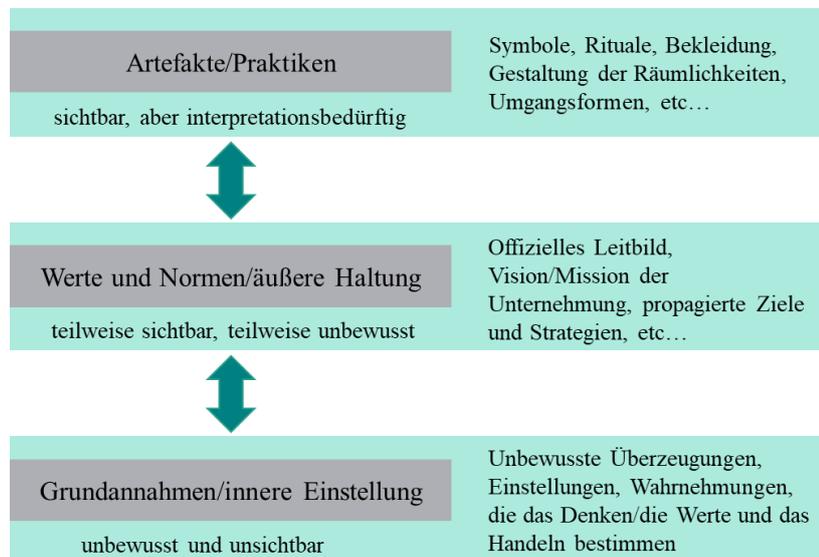


Abbildung 12: Modell der Unternehmenskultur nach Schein (1984)

Quelle: Schein, E. H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture (S. 4). Zitiert in: Wien, A. et al. (2014): Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. (S. 29)

⁶⁹ Detlef, F. (2010): Einführung in den Kulturbegriff. Im Buch: Bechtel, P. et al. (2010): Mitarbeitermotivation ist lernbar: Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen. (S. 4)

⁷⁰ Vgl. Wien, A. et al. (2014): Grundlagen der Unternehmenskultur. (S. 30)

- Die Grundannahmen/die innere Einstellung des Unternehmens sind unsichtbar und beeinflussen das Handeln und die Wahrnehmung der Mitarbeiter im Unternehmen. Die Unternehmenskultur wird als Basis nicht in Frage gestellt und als selbstverständlich angenommen.⁷¹ Dazu gehören unter anderem Einstellungen und Wahrnehmungen, z. B. die Einstellung des Unternehmens zu Fehlern.
- Werte und Normen werden von Unternehmen konkretisiert. Sie sind teils sichtbar und teils unsichtbar und bilden die Führungsleitlinien. Zu dieser Ebene gehören z. B. die Ziele, Strategien und Vision eines Unternehmens.⁷²
- Artefakte/Praktiken-Ebene: Hier werden die Ergebnisse der Werte und Normen dargestellt und es wird die Kulturauffassung des Unternehmens sichtbar und greifbar nach außen hin präsentiert.⁷³ Zu dieser Ebene gehören z. B. der Dresscode im Unternehmen und die Umgangsformen zwischen Mitarbeitern und Führungsebene.

Es lassen sich vier Formen der Unternehmenskultur voneinander unterscheiden (Cameron und Quinn 2006): Clan-Kultur, Adhokratie-Kultur, Hierarchiekultur und Marktkultur.⁷⁴

Unternehmen mit einer Clan-Kultur weisen eine flexible Struktur auf. Sie legen Wert auf Zusammenhalt, Vertrauen und Wir-Gefühl. Außerdem sehen sie sich selbst als große Familie und orientieren sich nach innen.

Im Gegensatz zur Clan-Kultur fokussiert sich die Adhokratie-Kultur nach außen (Markt). Die Unternehmen mit Adhokratie-Kultur sind flexibel, risikofreudig und anpassungsfähig. Zu den Organisationswerten zählen Flexibilität, Innovation und Initiative.

⁷¹ Vgl. Schein, E. H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture S.4, zitiert in: Wien, A. et al. (2014): Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. (S. 29)

⁷² Vgl. Detlef, F. (2010): Einführung in den Kulturbegriff. Im Buch: Bechtel P. et al. (2010): Mitarbeitermotivation ist lernbar: Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen. (S. 6)

⁷³ Vgl. Wien, A. et al. (2014): Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. (S. 30)

⁷⁴ Vgl. Cameron K., et al. (2006): Diagnosing and changing organizational culture. Übersetzung im Buch: Gasche, R. (2018): So geht Führung!: 7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiterbringen. (S. 30)

Die Hierarchie-Kultur stellt die klassische Form der Unternehmenskultur dar. In solchen Unternehmen spielt die Einhaltung von internen Prozessen eine zentrale Rolle. Zu den Unternehmenswerten gehören Kontrolle, Stabilität und Routine.

Die letzte Kategorie bildet die sogenannte Markt-Kultur. Hier ist der Fokus vor allem nach außen auf den Markt gerichtet. Die Unternehmen mit dieser Art von Kultur verfügen über kontrollierte Strukturen. Zu ihren Werten gehören: Leistung, Wettbewerb, Wachstum und Marktdurchdringung.

In dieser Arbeit wird die Beziehung zwischen Transfererfolg und Organisationskultur untersucht. Hierbei ist nicht nur die Rolle der Unternehmenskultur im Allgemein von Bedeutung, sondern auch die Fehlertoleranz, die zu den Grundannahmen/Grundlagen der Unternehmenskultur gehört.

Grund dafür ist, dass der Umgang mit Fehlern bestimmt, ob das Unternehmen mit Widerständen umgehen kann und aus diesen lernt oder ob es keine Fehler toleriert.⁷⁵ Ein Unternehmen ohne Fehlertoleranz beeinflusst die Motivation der Mitarbeiter negativ und schafft Angst, was negative Auswirkungen auf den Wissenstransferprozess haben kann.⁷⁶

Eine Kategorisierung der verschiedenen Stufen von Fehlertoleranz wurde von Kriegesmann et al. (2007) vorgenommen. Fehlerkulturen sind als die Art und Weise zu betrachten, wie Unternehmen mit Misserfolgen und Fehlern umgehen. Bei den Fehlerkulturen lassen sich vier Typen voneinander unterscheiden: ‚hart-aber-fair-Haltung‘, ‚komfortable Sicherheit‘, ‚agonaler Ideenwettbewerb‘ und ‚fehlertolerantes Laissez-Faire‘. Sämtliche Fehlerkulturen sind in Tabelle 4 (S. 39) aufgeführt.⁷⁷

Typ A ‚hart-aber-fair-Haltung‘: In Unternehmen mit einer solchen Fehlerkultur besteht wenig Toleranz gegenüber Misserfolgen und Fehlern. Dennoch wird das Lernen durch Fehler unterstützt und als Anreiz für die Vermeidung von zukünftigen Fehlern erachtet.

⁷⁵ Vgl. Kriegesmann, B. et al. (2007): Fehlertoleranz:(k)ein Humus für Innovationserfolge? Eine empirische Analyse. Organisationsentwicklung Nr. 4/ 2007. (S. 77)

⁷⁶ Vgl. Cerwinka, G. et al. (2014): Fehler erlaubt: Aus Fehlern lernen, statt Schuldigen zu suchen. (S. 47)

⁷⁷ Vgl. Kriegesmann, B. et al. (2007): Fehlertoleranz:(k)ein Humus für Innovationserfolge? Eine empirische Analyse. Organisationsentwicklung Nr. 4/ 2007. (S. 79–80)

Typ B ‚komfortable Sicherheit‘: Fehler und Misserfolge werden in dieser Fehlerkultur toleriert. Außerdem wird das Lernen aus Fehlern gefördert und unterstützt.

Typ C ‚agonaler Ideenwettbewerb‘: Bei diesem Typ werden Fehler und Misserfolge nicht toleriert. Zudem erhalten Mitarbeiter keine Unterstützung seitens des Unternehmens bei der Suche nach Fehlerquellen. Außerdem können Fehler zu Ansehensverlust im Unternehmen führen.

Typ D ‚fehlertolerantes Laissez-Faire‘: Der letzte Typ beschreibt eine Fehlerkultur, in der Misserfolge und Probleme toleriert werden. Fehler haben hier keine Auswirkung auf das Ansehen und die Ursachen von Fehlern werden nicht aktiv gesucht.

Tabelle 4: Typen von Fehlerkulturen.

	hohe Fehlertoleranz	geringe Fehlertoleranz
Unterstützung beim Lernen aus Fehlern	Typ B	Typ A
keine Unterstützung beim Lernen aus Fehlern	Typ D	Typ C

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kriegesmann, B. et al. (2007): Fehlertoleranz:(k)ein Humus für Innovationserfolge? Eine empirische Analyse. Organisationsentwicklung Nr. 4/2007. (S. 79–80)

In diesem Zusammenhang wird die jeweilige Unternehmenskultur der befragten Unternehmen analysiert und eingeordnet und es wird geprüft, ob die Unternehmenskultur eine Barriere für den Wissenstransfer darstellt. Dabei wird vor allem berücksichtigt, welche Kulturtypen einen starken Einfluss auf den Erfolg des Wissenstransfers haben.

Hypothese in Bezug auf die Barriere Kultur:

1. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Erfolg des Wissenstransfers.
2. Die einzelnen Kulturtypen haben Auswirkungen auf den Wissenstransfererfolg.
3. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Fehlerkultur und dem Erfolg des Wissenstransfers.

Alter

Das Thema des ‚demographischen Wandels‘ ist für die deutsche Gesellschaft gegenwärtig von großer Bedeutung. Grund dafür sind die Auswirkungen dieses Wandels auf den Arbeitsmarkt sowie die Volkswirtschaft.

Der Begriff des demographischen Wandels beschreibt „*die Veränderung in der Zusammensetzung der Bevölkerungsstruktur, insbesondere der sogenannten Altersstruktur*“⁷⁸.

In diesem Kontext wird prognostiziert, dass die Anzahl der Einwohner zwischen 0 und 64 Jahren sinken, der Anteil der Bevölkerung ab einem Alter von 65 Jahren dagegen steigen wird.⁷⁹ Demnach steigt der Anteil der Bevölkerung im Rentenalter, während die Anzahl der Erwerbstätigen sinkt, was ein Ungleichgewicht in der deutschen Volkswirtschaft zur Folge hat.

Diese demographische Entwicklung hat eine Auswirkung auf die Erwerbstätigenanzahl in Deutschland. Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2013) sagt voraus, dass sich zwischen den Jahren 2010 und 2030 die Anzahl der Erwerbstätigen unter 54 Jahren drastisch um 5,8 Millionen verringern, während die Anzahl an Erwerbstätigen über 55 Jahren um circa 5 Millionen ansteigen wird.⁸⁰ Diese Prognose wird in Abbildung 13 (S. 41) veranschaulicht.

⁷⁸ Brunsbach, S. (2017): Demographischer Wandel – Megatrend des 21. Jahrhunderts. (S. 27)

⁷⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. (S. 16–19)

⁸⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Arbeitsmarktprognose 2030: Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland. (S. 13)

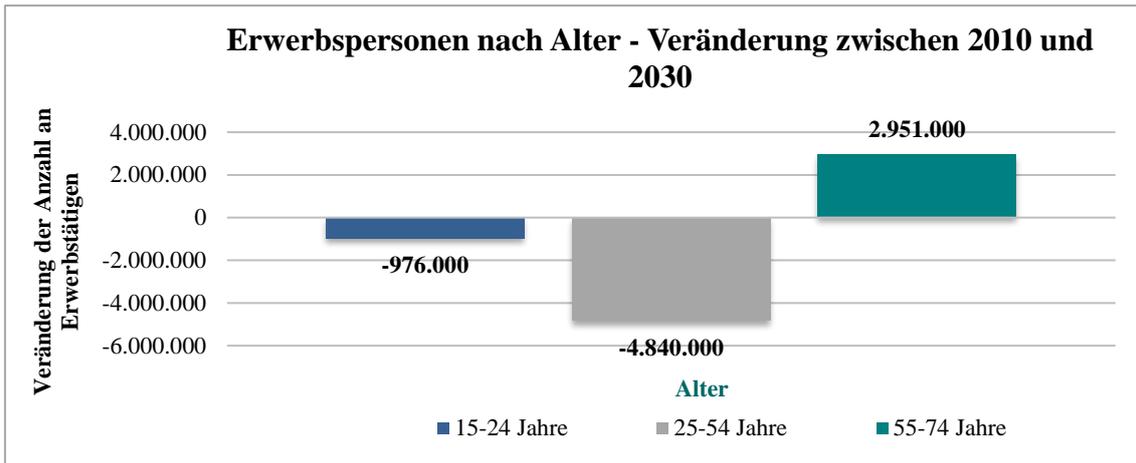


Abbildung 13: Erwerbspersonen nach Alter

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Arbeitsmarktprognose 2030: Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland. (S. 13)

In Bezug auf diese voraussichtliche Entwicklung werden in Deutschland politische Maßnahmen ergriffen, die eine Verzögerung des Renteneintrittsalters mit sich bringen. Das Rentenalter wird von 65 auf 67 angehoben, um Defizite bei den Einzahlungen in die Rentenversicherung auszugleichen.⁸¹

Folglich steigt das Durchschnittsalter von Mitarbeitern, sodass immer mehr ältere Personen in einem Unternehmen tätig sein werden. Gleichzeitig nimmt die Geschwindigkeit zu, mit der technologische Innovationen entwickelt werden, vor denen sich die Unternehmen nicht verschließen können. In diesem Kontext stellt sich die Frage: Wie verhält sich das Lebensalter zum Erwerb neuer Informationen?

Das Ziel von Wissenstransfers besteht darin, dass die Mitarbeiter neue Informationen aufnehmen und diese in Wissen verwandeln. In diesem Zusammenhang spielt die kognitive Leistung des Individuums und deren Entwicklung im Alter eine wesentliche Rolle.

Nach Lindenberger (1989) gibt es zwei Arten von geistiger Leistungsfähigkeit: Pragmatik bzw. kristallisierte Intelligenz und Mechanik bzw. flüssige Intelligenz. Diese beiden machen zusammen die kognitive Leistung eines Menschen aus. In Abbildung 14 (S. 42) ist dies schematisch dargestellt. Bei der zuerst genannten Art geht es um die Intelligenz als

⁸¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): Zweiter Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Absatz 4, sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. (S. 9)

Wissenssystem. Hierher gehören unter anderem die Sprache und das berufliche Wissen. Die pragmatische Intelligenz steigt in den ersten Lebensjahren an und bleibt während des ganzen Lebens hoch. Anders verhält es sich mit der mechanischen Intelligenz. Diese Form der Intelligenz betrifft die kognitive Basis. Hierzu gehören das Lösen von Problemen, die Verarbeitungsgeschwindigkeit sowie der Erwerb und Abruf neuer Informationen. Die mechanische Intelligenz nimmt im Verlauf der ersten 25 Lebensjahre zu, um daraufhin kontinuierlich abzunehmen.⁸²

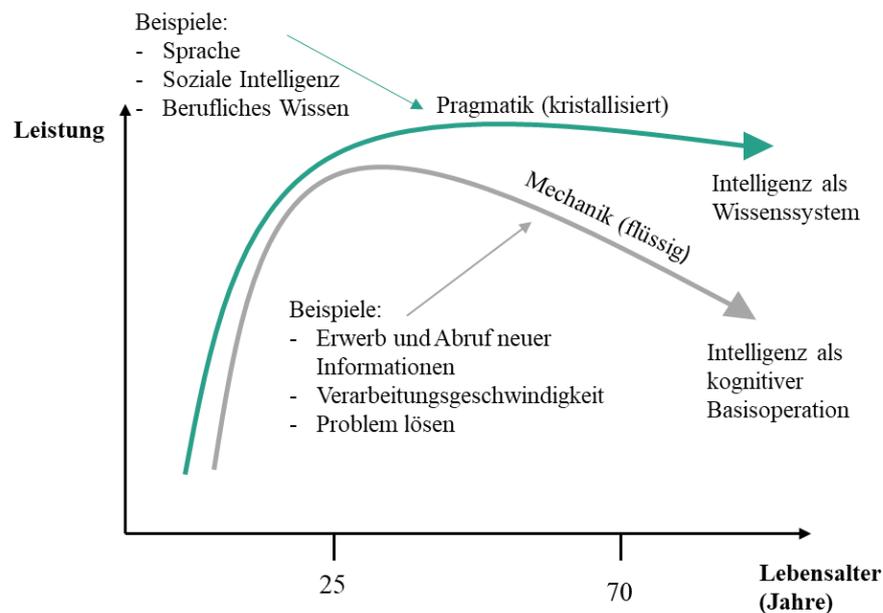


Abbildung 14: Veränderung kognitiver Leistungen mit dem Alter

Quelle: Zülch, G. et al. (2011): Simulation von routinemäßigen Tätigkeiten mit vorwiegend mentalen Anforderungen. Im Buch: Spath, D. (2011): Wissensarbeit – Zwischen strengen Prozessen und kreativem Spielraum. (S. 304)

Abbildung 14 veranschaulicht, dass mit zunehmendem Alter der Erwerb und Abruf neuer Information schwieriger wird und deren Verarbeitungsgeschwindigkeit abnimmt. Wie oben beschrieben (siehe S. 6), ist Wissen eine Vernetzung von Informationen in einem bestimmten Kontext. Das bedeutet, dass die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen und deren Geschwindigkeit einen Einfluss auf den Transfer von Wissen hat.

⁸² Vgl. Zülch, G. et al. (2011): Simulation von routinemäßigen Tätigkeiten mit vorwiegend mentalen Anforderungen. Im Buch: Spath, D. (2011): Wissensarbeit – Zwischen strengen Prozessen und kreativem Spielraum. (S. 304)

Andere Autoren haben die Auswirkung des Alters auf den Wissenstransfer untersucht. Schmid (2013) prüft in seiner Arbeit, ob bestimmte Altersklassen über ein höheres ökonomisches Potential verfügen oder bestimmte Einflussgrößen in einem bestimmten Alter anders wirken (Jüngere und Ältere). Die Ergebnisse machen deutlich, dass diese Barriere keinen Einfluss auf den Wissenstransfer hat. Dessen ungeachtet soll im Folgenden untersucht werden, ob das Alter für den Umgang mit neuem Wissen eine Barriere darstellt.⁸³

Außerdem wird untersucht, ob die Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern in einem Team eine Auswirkung auf den Wissenstransfer hat. Im Gegensatz zu jüngeren Mitarbeitern haben ältere Mitarbeiter viel Erfahrung bei der Arbeit in Unternehmen gesammelt, zeigen große Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber und die Fluktuationsquote ist nicht so hoch.

Umgekehrt existieren potenzielle Nachteile bei älteren Mitarbeitern wie die abnehmenden physischen und kognitiven Fähigkeiten und Inflexibilität.⁸⁴ Obwohl einige Studien belegen⁸⁵, dass sich Gruppen mit gemischtem Alter positiv auf den Wissenstransfer auswirken, kann es durch eine solche Vermischung verschiedener Altersgruppen auch zu Problemen kommen. Dabei spielen der Umfang beruflicher Erfahrungen, die Mentalität der Generationen, die Vertrautheit mit Technologie usw. eine Rolle. In diesem Kontext wird untersucht, ob die Bildung von Gruppen mit unterschiedlichem Alter eine Barriere für den Wissenstransfer darstellt.

Im Zusammenhang mit dem Alter wird untersucht, ob die nachlassende Aufnahmefähigkeit einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Wissenstransferprozesses hat und wie stark dieser ausfällt.

Zur Untersuchung der Wissenstransferbarriere ‚Alter‘ werden die folgenden Hypothesen aufgestellt:

1. Der Umgang älterer Mitarbeiter mit neuem Wissen stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.

⁸³ Vgl. Schmid, H. (2011): Barrieren in Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. (S. 133)

⁸⁴ Vgl. Boockmann, B. et al. (2012): Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment. (S. 1)

⁸⁵ Deller, J. et al. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel – Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. (S. 81)

2. Der Umgang jüngerer Mitarbeiter mit neuem Wissen stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.
3. Der unterschiedliche Umgang mit neuem Wissen in Gruppen mit Mitgliedern verschiedenen Alters stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.

Unsicherer Umgang mit Technologie

Die beständige Entwicklung neuartiger Produkte macht eine fortgesetzte Aneignung von neuem Wissen bzw. neuen Fähigkeiten erforderlich. Dies ist nicht nur für das private Leben, sondern auch für das Berufsleben von Bedeutung. Viele Unternehmen müssen ihre Infrastruktur und Prozesse an die neue Technologie anpassen und das neue Wissen ihren Mitarbeitern durch Wissenstransferprozesse beibringen.

Hier stellt sich die Frage, ob trotz der Vermittlung von neuem Wissen in Unternehmen seitens des Arbeitsgebers, der Umgang mit neuer Technologie eine Hürde für den Wissenstransfer ist.

In einer Studie aus dem Jahr 2008 wurden Mitarbeiter nach dem Umgang mit berufsbezogener Technik befragt. Hierbei wurde der Umgang mit Technik als nicht ausreichend bewertet. Dabei spielte eine Rolle, dass ältere Mitarbeiter weder über entsprechende Kenntnisse verfügten noch dazu bereit waren, sich diese anzueignen. Allerdings traten ähnliche Probleme bei jüngeren Mitarbeitern auf, die in ihrer schulischen und beruflichen Ausbildung in zu geringem Ausmaß mit solcher Technik in Kontakt gekommen sind.⁸⁶

In diesem Kontext werden der unsichere Umgang mit technologischen Produkten bzw. Computerprogrammen analysiert und mögliche Auswirkungen auf den Transfererfolg untersucht. Zudem wird eine Verbindung zwischen dem unsicheren Umgang mit Technologie sowie dem Alter betrachtet, da wie vorher erwähnt das Erlernen von neuen Informationen mit dem Alter erschwert ist.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Schlick, C. (2015): Arbeit in der digitalisierten Welt: Beiträge der Fachtagung der BMBF 2015. (S. 179)

⁸⁷ Vgl. Zülch, G. et al. (2011): Simulation von routinemäßigen Tätigkeiten mit vorwiegend mentalen Anforderungen. Im Buch: Spath, D. (2011): Wissensarbeit – Zwischen strengen Prozessen und kreativem Spielraum. (S. 303)

Die folgenden Hypothesen werden in der Expertenbefragung untersucht:

1. Der unsichere Umgang mit Technologie stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.
2. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Alter und dem Umgang mit Technologie.

Der Wissenstransfer folgt einem vorab festgelegten Verlauf (Planungs- und Vorbereitungsphase), um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, das den Wissensbedarf des Unternehmens erfüllt (Ausgangspunkt). Während des Prozesses können Probleme bzw. Barrieren auftreten, die den Wissenstransfer behindern. So kann es zu negativen finanziellen, zeitlichen oder leistungsbezogenen Auswirkungen auf den Wissenstransfer kommen.

Es soll nun der Frage nachgegangen werden, welchen Einfluss die angesprochenen Barrieren auf den Erfolg eines Wissenstransfers haben. Gibt es neben den drei genannten Barrieren auch interne Faktoren, die einen Erfolg des Wissenstransfers verhindern können?

4 Expertenbefragung

Das eigenständig entwickelte Wissenstransfermodell wurde mit Hilfe einer Expertenbefragung evaluiert und anhand der Ergebnisse angepasst. In diesem Abschnitt werden die Gliederung und der Inhalt des Fragebogens erläutert und die gesammelten Daten dargestellt und analysiert.

4.1 Forschungsobjekte – Produktionsunternehmen im sächsischen Raum

In dieser Arbeit werden mehrere Produktionsunternehmen des Freistaats Sachsen befragt. Diese Unternehmen sind in dem produzierenden Gewerbe tätig, zu dem der Bergbau, die Energiewirtschaft, das Baugewerbe und das verarbeitende Gewerbe gehören. Die Klassifizierung dieser Gewerbe wurde 1963 von der Europäische Gemeinschaft entwickelt.⁸⁸

Produktionsunternehmen kommt im Bundesland Sachsen eine große Bedeutung zu. Allein das verarbeitende Gewerbe einschließlich Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden in Sachsen hat einen Gesamtumsatz von ungefähr 64 Milliarden Euro im Jahr 2016 erzielt.⁸⁹ Sechs Branchen haben zwei Drittel des Gesamtumsatzes der Industrie eingebracht: die Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, die Metallherzeugung und -bearbeitung, die Herstellung von DV-Geräten sowie elektronischen und optischen Erzeugnissen, die Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, die Herstellung von Metallherzeugnissen sowie schließlich der Maschinenbau.⁹⁰ Die Bruttowertschöpfung dieser Wirtschaftszweige nahm im Jahr 2016 im Vergleich zu 2015 um 2,4 Prozent in dem produzierenden Gewerbe (ausschließlich Baugewerbe) und in dem verarbeitenden Gewerbe um 3,3 Prozent zu. Den größten Zuwachs erfuhr das Baugewerbe mit 4,9 Prozent.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. (S. 11)

⁸⁹ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2017): Statistisch betrachtet. Wirtschaft in Sachsen – Ausgabe 2017/2016. (S. 13)

⁹⁰ Vgl. Ebd. (S. 13)

⁹¹ Vgl. Ebd. (S. 7)

Im Jahr 2017 waren 544 700 Erwerbstätige in den produzierenden Gewerben beschäftigt.⁹² Das entspricht ungefähr einem Viertel aller Erwerbstätigen in Sachsen. Damit wird auch die große Bedeutung dieser Gewerbe auf dem Arbeitsmarkt deutlich.

4.2 Aufbau des Fragebogens

Der entwickelte Fragenbogen zur Untersuchung von Barrieren im Wissenstransfer in sächsischen Produktionsunternehmen (siehe Anhang A, S. IX) besteht aus 18 Fragen und gliedert sich in vier Teile:

Generelle Informationen

Im ersten Teil des Fragebogens werden die grundlegenden Daten des Unternehmens abgefragt. Hierbei werden die Größe des Unternehmens anhand der Zahl der Mitarbeiter und der Umsatz eingeordnet sowie das Gründungsjahr und die Branchenzugehörigkeit ermittelt.

Um die Quelle der Informationen genauer einzuordnen, wird darüber hinaus die Rolle der Befragten aufgenommen. Je mehr Verantwortung, Planungs- und Steuerfunktionen ein Mitarbeiter im Unternehmen hat, desto mehr Informationen liegen ihm über den Wissenstransferprozess im jeweiligen Unternehmen vor.

Wichtig an dieser Stelle ist auch zu erfahren, ob das befragte Unternehmen Erfahrungen im Wissenstransfer gesammelt hat, da ein Unternehmen ohne Erfahrung auf diesem Gebiet keine aussagekräftigen Informationen liefern kann.

Die Rolle der Befragten und die Anzahl der durchgeführten Wissenstransfers im Unternehmen bestimmen darüber, ob die abgegebenen Antworten in der weiteren Analyse berücksichtigt werden.

⁹² Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2018): Erwerbstätige im Freistaat Sachsen 2010 bis 2017 nach Wirtschaftsbereichen und -abschnitten.

Prozesse und Struktur für Wissenstransfer

In diesem Abschnitt der Befragung wird die Unternehmens- und Fehlerkultur abgefragt, um die Rolle dieser externen Barrieren untersuchen zu können.

Hierfür sollen sich die befragten Unternehmen anhand von sieben Merkmalen einordnen. Die Ergebnisse dieser Befragung sollen anschließend mit den Merkmalen der Unternehmensklassifizierung von Cameron und Quinn (siehe Tabelle 5) verglichen und eine Kulturzugehörigkeit bestimmt werden (Frage 6 des Fragebogens).

Tabelle 5: Klassifizierung der Unternehmenskultur und ihre Merkmale

Art der Unternehmenskultur nach Cameron und Quinn (2006)	Merkmale
Klan	2. Zusammenhalt ‚Wir-Gefühl‘
Adhokratie	1. Veränderungsbereitschaft, Innovation 5. Unterstützung von individuellen Initiativen
Hierarchie	3. stark strukturierte Arbeitsumgebung (Prozesse geben die Arbeit vor) 4. Stabilität (regelmäßige Abläufe)
Markt	6. Konkurrenzdenken 7. Ansehen und Erfolg als gemeinsame Werte

Quelle: eigene Darstellung

Jeder Kultur wird exakt ein Ausprägungswert zugeordnet. Sofern einer Kultur laut Angabe der Befragten mehrere Werte zugeordnet wurden, wird ein Mittelwert gebildet. Die folgende Tabelle (Nr. 6) enthält ein Beispiel einer solchen Kulturklassifizierung:

Tabelle 6: Beispiel für Kulturklassifizierung

Kultur	Merkmale	Ausprägung (Abgegebene Bewertung)	Gemittelte Ausprägung
Adhokratie	1. Veränderungsbereitschaft, Innovation	2	2,5
	5. Unterstützung von individuellen Initiativen	3	
Klan	2. Zusammenhalt ‚Wir-Gefühl‘	3	3

Quelle: eigene Darstellung

Als Teil der Unternehmenskultur wird außerdem die Fehlerkultur untersucht, deren Einstufung auf der Klassifizierung von Kriegesmann et al. (2007) (siehe S. 38–39) basiert (Frage 7 des Fragebogens).

Tabelle 7: Klassifizierung der Fehlerkultur und ihre Merkmale

Art der Fehlerkultur nach Kriegesmann et al. (2007)	Merkmale	
hart-aber-fair-Haltung	Misserfolge werden NICHT toleriert	Unterstützung beim Lernen aus Fehlern
komfortable Sicherheit	Misserfolge werden toleriert	Unterstützung beim Lernen aus Fehlern
agonaler Ideenwettbewerb	Misserfolge werden NICHT toleriert	KEINE Unterstützung beim Lernen aus Fehlern
fehlertolerantes Laissez-Faire	Misserfolge werden toleriert	KEINE Unterstützung beim Lernen aus Fehlern

Quelle: eigene Darstellung

Der betreffende Abschnitt enthält allerdings nicht nur Fragen zu externen Faktoren wie der Unternehmenskultur. Vielmehr finden in diesem Teil der Befragung auch interne Aspekte Berücksichtigung (z. B. Controlling und Feedback, aber auch die Mitarbeitervorbereitung).

Wissenstransferbarrieren

In diesem Teil des Fragebogens werden Informationen zu prozessinternen wie auch zu prozessexternen Wissenstransferbarrieren gesammelt.

Hierbei sollen die Unternehmen die Ausprägung und Auswirkung verschiedener Barrieren (insbesondere Kosten, Zeit und Leistung) in ihrem Unternehmen bewerten.

Erfolg von Wissenstransfer

Im letzten Teil der Befragung wird die Zufriedenheit mit dem bisherigen Wissenstransfer in dem jeweiligen Unternehmen ermittelt. Hierbei ist zu bestimmen, wie die einzelnen Unternehmen den Erfolg eines Wissenstransfers definieren. Schließlich lässt sich ohne eine entsprechende Definition nicht angeben, ob ein solcher Prozess erfolgreich ist oder nicht.

Die Zusendung des Fragebogens erfolgte sowohl online als auch in Papierform und richtete sich an ausgewählte Kontaktpersonen in diversen Unternehmen. Insgesamt wurden auf diese Weise zehn Expertenmeinungen eingeholt. Die Daten wurden selbstverständlich anonym erhoben und behandelt.

5 Ergebnisse und Analyse der Expertenbefragung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Expertenbefragung sowie der darauf aufbauenden Analyse aufgezeigt.

5.1 Ergebnisse der Expertenbefragung

Insgesamt wurden zehn Experten befragt. Dabei wurde der Ablauf des Wissenstransfers in den Unternehmen ermittelt und die Auswirkung von prozessinternen sowie prozessexternen Barrieren untersucht.

Generelle Informationen

Anhand der vorliegenden Daten wurden die befragten Unternehmen als kleine und mittelständische Unternehmen eingestuft, die unter anderem in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Sicherheitstechnik und Automation tätig sind. Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen wurde in den neunziger Jahren gegründet (70,0 %). Lediglich ein Unternehmen ist deutlich älter (Gründungsjahr 1911), während zwei Unternehmen deutlich jünger sind (Gründungsjahr 2004).

Die Befragungen wurden vor allem von Gruppen- und Abteilungsleitern (insgesamt 50,0 %), gefolgt von Geschäftsführern (40,0 %) beantwortet. Nur eine Befragung wurde von einem Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung beantwortet.

Es zeigt sich, dass die Hälfte der Unternehmen fünf oder mehr Wissenstransfers durchgeführt hat, während in vier Unternehmen zwischen drei und vier Wissenstransferprozesse stattgefunden haben. Nur ein Unternehmen hat weniger als drei Wissenstransfers durchgeführt.

Da alle befragten Unternehmen Erfahrung mit Wissenstransferprozessen aufweisen und die Antworten von Mitarbeitern stammen, die die Verantwortung für den Wissenstransfer in ihrem Unternehmen innehaben, sind die erhobenen Daten für die Überprüfung des Modells geeignet.

Prozesse und Struktur für Wissenstransfer

Den verschiedenen Ausprägungsgraden der Unternehmenskulturmerkmale (,kaum ausgeprägt‘ bis ,sehr stark ausgeprägt‘) wurden für die Auswertung der Ergebnisse und die nachfolgende Analyse unterschiedliche Werte (null bis vier) zugeordnet, wie in der folgenden Tabelle (Nr. 8) zu sehen ist:

Tabelle 8: Auswertungstabelle für die Analyse der Unternehmenskultur

Grade von Ausprägung	Werte
kaum ausgeprägt	0
wenig ausgeprägt	1
mittelmäßig ausgeprägt	2
stark ausgeprägt	3
sehr stark ausgeprägt	4

Quelle: eigene Darstellung

Für die Festlegung der Unternehmenskultur wurden die beiden Kulturen mit der höchsten Ausprägung (höchste Bewertung der jeweiligen Merkmale) berücksichtigt. Die Stärke der jeweiligen Kulturzugehörigkeit wird hierbei direkt vom Verhältnis der jeweiligen Ausprägungen bestimmt.

Die Ergebnisse der Kulturzugehörigkeit der befragten Unternehmen werden in der nächsten Tabelle (Nr. 9, S. 53) dargestellt:

Tabelle 9: Unternehmen und ihre Kulturzugehörigkeit

Expertenbefragung	Kultur	Ausprägung	Anteilige Kulturzugehörigkeit
Nr. 1	Klan	3	0,54
	Adhokratie	2,5	0,46
Nr. 2	Klan	3	0,50
	Hierarchie	3	0,50
Nr. 3	Hierarchie	2,5	0,50
	Markt	2,5	0,50
Nr. 4	Hierarchie	3,5	0,54
	Klan	3	0,46
Nr. 5	Hierarchie	3	0,54
	Adhokratie	2,5	0,46
Nr. 6	Hierarchie	3	0,54
	Markt	2,5	0,46
Nr. 7	—		
Nr. 8	Klan	4	0,53
	Markt	3,5	0,47
Nr. 9	Klan	4	0,50
	Adhokratie	4	0,50
Nr. 10	Hierarchie	3	0,50
	Klan	3	0,50

Quelle: eigene Darstellung

Die Verteilung der verschiedenen Kulturformen auf die befragten Unternehmen wird in der folgenden Tabelle (Nr. 10) sowie in Abbildung 15 (S. 54) dargestellt. Hierfür wurden die anteiligen Kulturzugehörigkeiten der Tabelle 9 aufsummiert.

Tabelle 10: Ausprägung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen

Kulturen	Gesamte Ausprägung
Klan	3,03
Adhokratie	1,42
Hierarchie	3,12
Markt	1,43
Total	9

Quelle: eigene Darstellung

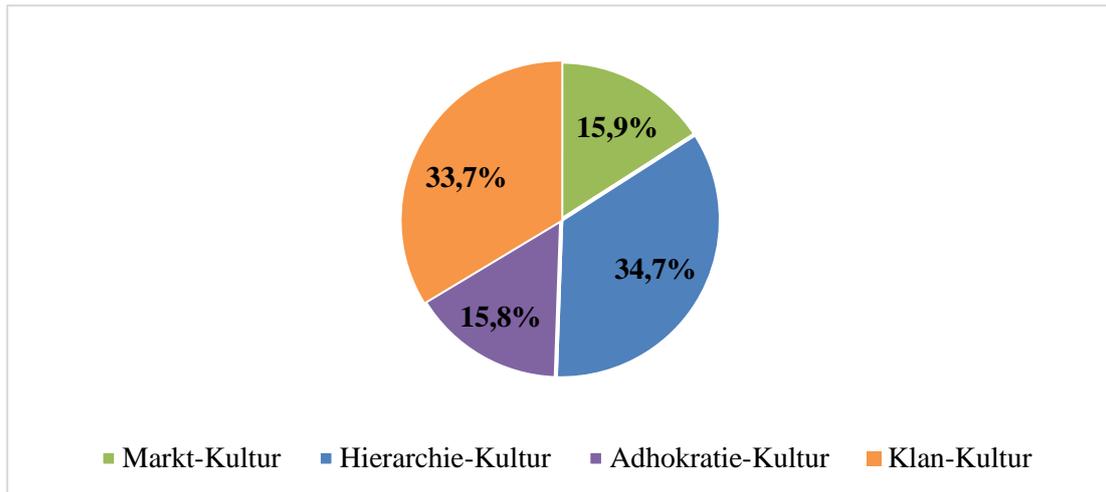


Abbildung 15: Anteil der ausgewählten Unternehmenskulturen

Quelle: eigene Darstellung

Wie der Abbildung Nr. 15 zu entnehmen ist, haben sich die meisten Unternehmen mit Merkmalen der Hierarchiekultur und Klan-Kultur identifiziert. Im Gegensatz dazu sind die Markt-Kultur und die Adhokratie-Kultur weniger stark vertreten.

Für die Auswertung der Unternehmenskultur wurden neun statt zehn Unternehmen berücksichtigt. Der Grund hierfür ist, dass ein Unternehmen nicht alle Fragen zur Unternehmenskultur beantwortet hat (siehe Anhang D, S. XX).

Zur Unternehmenskultur gehört auch die Fehlerkultur, die die Einstellung des Unternehmens gegenüber Fehlern definiert.

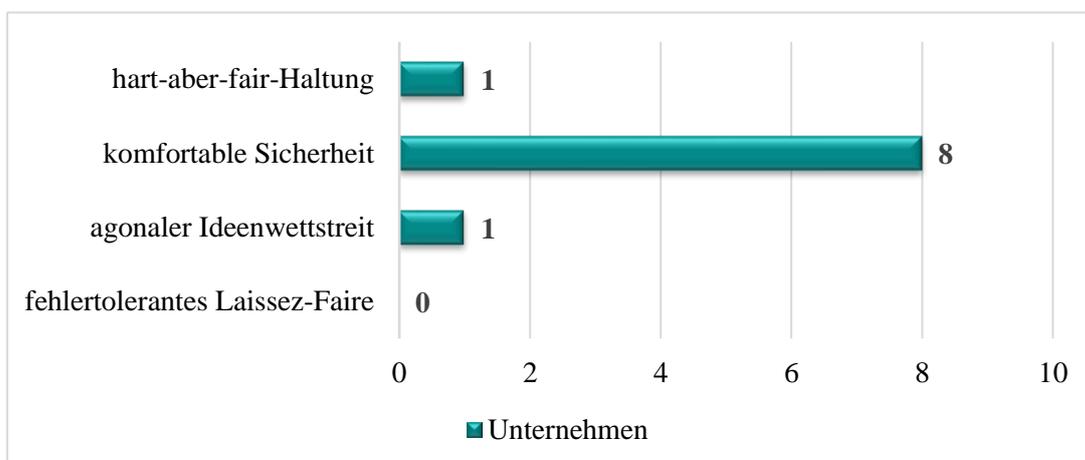


Abbildung 16: Unternehmen und ihre Fehlerkultur

Quelle: eigene Darstellung

Die Untersuchung der Fehlerkultur in den Unternehmen zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen sich mit der Fehlerkultur ‚komfortable Sicherheit‘ identifiziert hat (80,0 %). Lediglich zwei Unternehmen ordnen sich der ‚agonaler Ideenwettbewerb‘- und ‚hart-aber-fair-Haltung‘-Fehlerkultur zu. Kein Unternehmen hat sich mit der Fehlerkultur ‚fehlertolerantes Laissez-Faire‘ identifiziert (siehe Abbildung 16, S. 54).

Neben der Kulturzugehörigkeit der Unternehmen im ersten Teil dieses Abschnitts lag der Fokus im zweiten Teil auf einer Evaluierung der Teamzusammenstellung für den Wissenstransfer.

Die Daten der Befragung ergaben, dass die Teams unter Berücksichtigung von verschiedenen Faktoren zusammengestellt werden. Hierzu zählen unter anderem die Kompetenzen der Mitarbeiter sowie ihre Erfahrungen auf dem jeweiligen Gebiet. Während einige Teams zielgerichtet aufgebaut sind (Zusammenführung von Spezialisten und Bereichsverantwortlichen unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen) (50,0 %), erfolgt die Zusammenstellung der Teams in anderen Unternehmen eher flexibel und ohne Berücksichtigung bestimmter Kriterien oder Faktoren. In manchen Fällen bilden sich die Gruppen selbst oder unter Berücksichtigung der jeweiligen Kapazitäten (20,0 %).

Die Verteilung der Teambuildingmaßnahmen auf die befragten Unternehmen ist in der nachfolgenden Abbildung (Nr. 17) dargestellt.

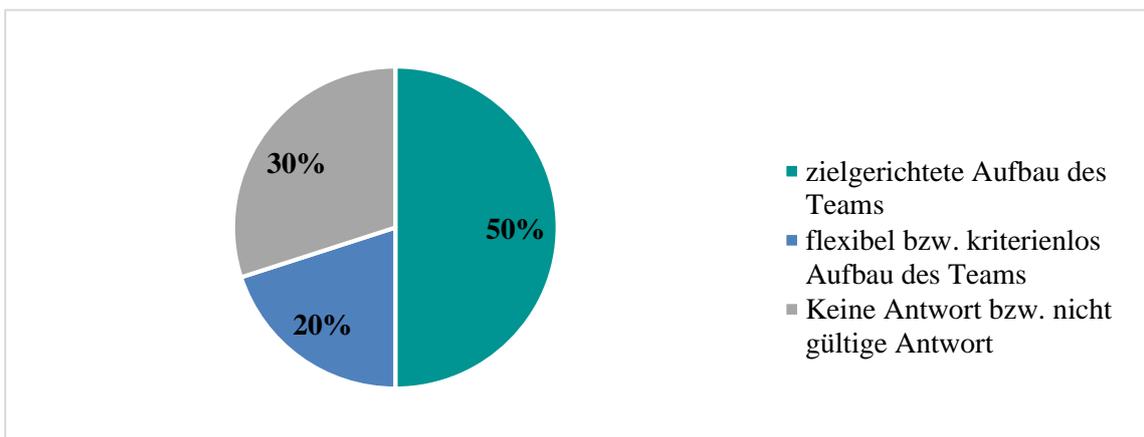


Abbildung 17: Aufbau der Wissenstransferteams

Quelle: eigene Darstellung

Nach der Bildung der Teams folgt die Vorbereitung der Teammitglieder auf den geplanten Wissenstransfer. Hierbei ist die Planung entscheidend, da eine optimale Mitarbeitervorbereitung vor dem Prozess möglichen Problemen während des Prozesses vorbeugen und diese vermeiden kann.

Nachfolgendes Diagramm (Nr. 18) zeigt den Vorbereitungsgrad der Mitarbeiter für einen Wissenstransfer in den befragten Unternehmen.



Abbildung 18: Mitarbeitervorbereitung

Quelle: eigene Darstellung

Die Expertenbefragung zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen ihre Mitarbeiter auf den Wissenstransfer vorbereitet. Diese Aufgabe übernehmen vor allem die Geschäftsleitung und/oder die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Zu den Vorbereitungsmaßnahmen zählen beispielweise externe und/oder interne Schulungen, Workshops und Anleitungen.

Dem Controlling kommt eine entscheidende Rolle im Wissenstransfer zu. Hierdurch wird eine Anpassung und Begleitung des Austauschprozesses sichergestellt.

Nachfolgendes Diagramm (Nr. 19, S. 57) zeigt die Beteiligung des Controllings in den befragten Unternehmen.

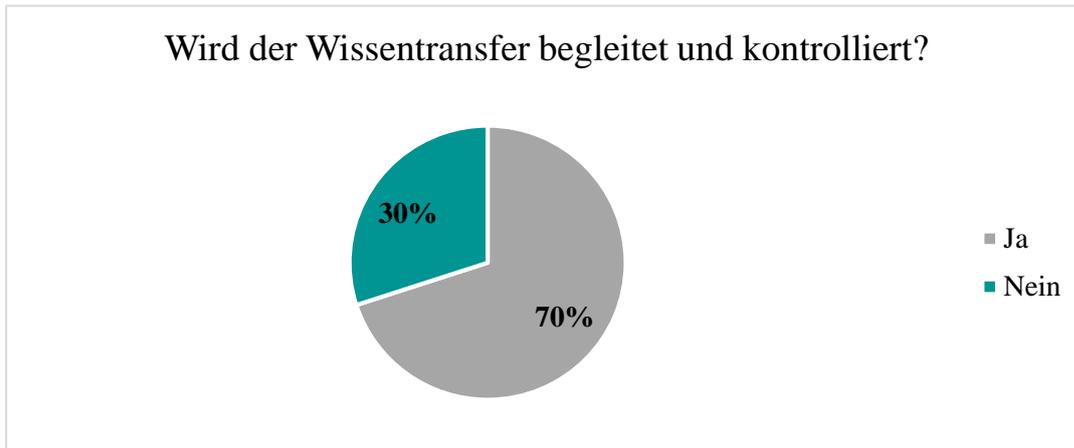


Abbildung 19: Controlling in Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

Die Daten zeigen, dass eine Mehrheit der Unternehmen den Transferprozess durch Berichte, Meetings, Tests und Abschlussprüfungen kontrolliert. Ein geringerer Teil der befragten Unternehmen verzichtet auf das Controlling im Rahmen eines Wissenstransfers.

Diese Arbeit fokussiert sich auf den externen Wissenstransfer. Das bedeutet, dass das neue Wissen von außerhalb des Unternehmens stammt. Die Zusammenarbeit mit dem externen Partner muss im Rahmen des Wissenstransfers eingeplant werden. Hierbei ist die Kommunikation zwischen Wissensträger und Wissensempfänger von Bedeutung.

Nachfolgendes Diagramm (Nr. 20) veranschaulicht das Verhältnis der Involvierung des Wissensträgers in die Planung in den befragten Unternehmen.

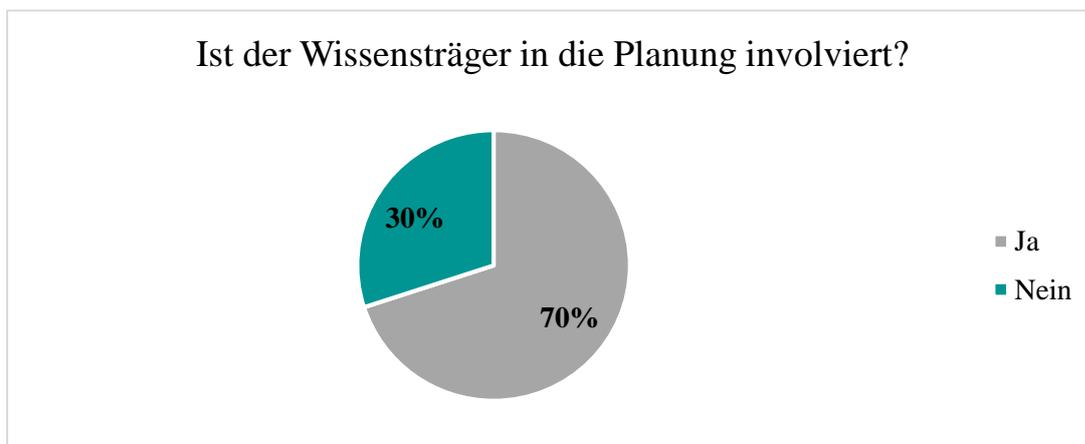


Abbildung 20: Einbeziehung des Wissensträgers

Quelle: eigene Darstellung

Die Auswertung der Daten zeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen den Wissensträger in die Planung ihres Wissenstransfers involviert. Durch Vorstellungen und Präsentationen wird der Wissensträger aktiv in die Ausarbeitung des Transferablaufs eingebunden.

Ein weiterer entscheidender Punkt im Zusammenhang eines erfolgreichen Wissenstransfers ist, ob die Einführung neuen Wissens vor dem Prozess vom Wissensempfänger getestet wurde.

Nachfolgende Abbildung (Nr. 21) zeigt den Anteil der Unternehmen, die das neue Wissen vor der Einführung testen.

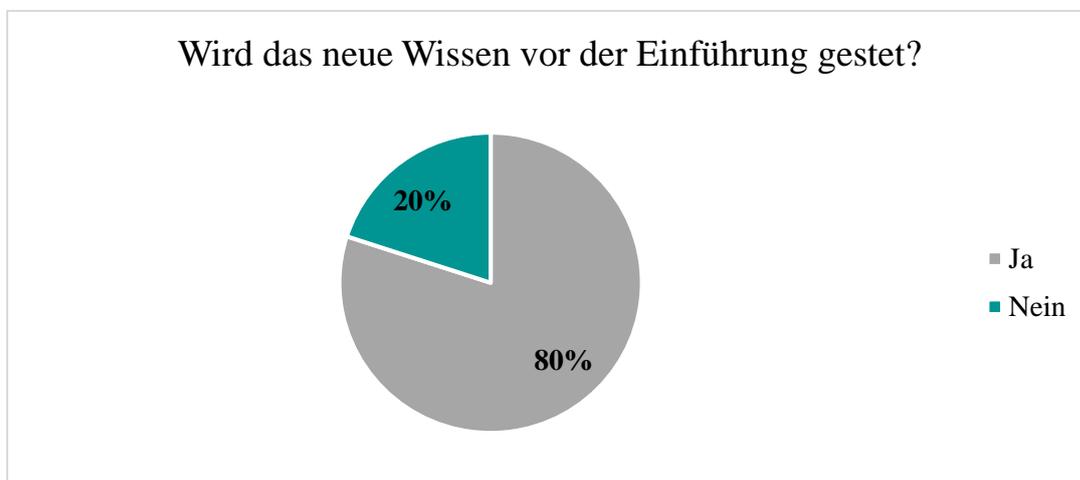


Abbildung 21: Testen des Wissens

Quelle: eigene Darstellung

Die Daten zeigen, dass mehr als drei Viertel der Unternehmen Tests vor der Einführung durchführen. Hierbei bedienen sie sich diverser Praxistests, Prototypen, Fallbeispiele, Demonstratoren und Testläufe.

Die Teams, die den Wissenstransferprozess in den Unternehmen durchgeführt haben, weisen starke Unterschiede auf, was das Durchschnittsalter der Mitarbeiter betrifft, wie in der nächsten Abbildung (Nr. 22, S. 59) zu sehen ist.

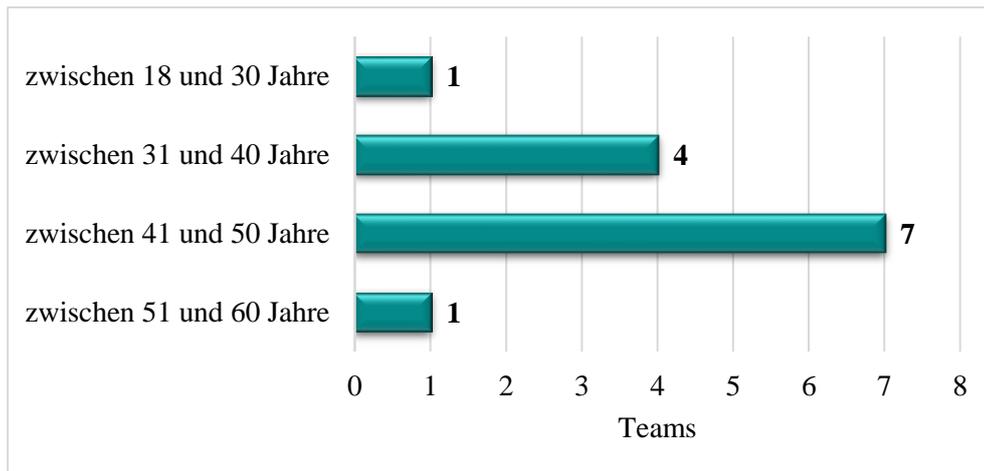


Abbildung 22: Altersdurchschnitt der Teams

Quelle: eigene Darstellung

Es gibt Teams, in denen der Altersdurchschnitt zwischen 18 und 31 Jahren liegt, während sich der Altersdurchschnitt in anderen Teams zwischen 51 und 60 Jahren befindet. Mehr als die Hälfte aller Teams haben einen Altersdurchschnitt zwischen 41 und 50 Jahren.

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und sich an neue Bedingungen anpassen zu können, müssen Unternehmen sich beständig weiterentwickeln und in regelmäßigen Abständen Wissenstransfers durchführen.

Ein entscheidender Punkt in diesem Zusammenhang ist, Erfahrungen zu sammeln und daraus zu lernen, um im nächsten Prozess besser und effektiver zu arbeiten. Das Einholen von Feedback hilft, Erfolge und Probleme im abgeschlossenen Prozess zu erkennen sowie verschiedene Ansichten bezüglich des Wissenstransferablaufs zu bekommen. Dies muss bei zukünftigen Wissenstransfers beachtet werden.

In der nachfolgenden Darstellung (Nr. 23, S. 60) wird der Anteil derjenigen Unternehmen veranschaulicht, die einen Feedbackprozess nach dem Wissenstransferprozess durchführen.

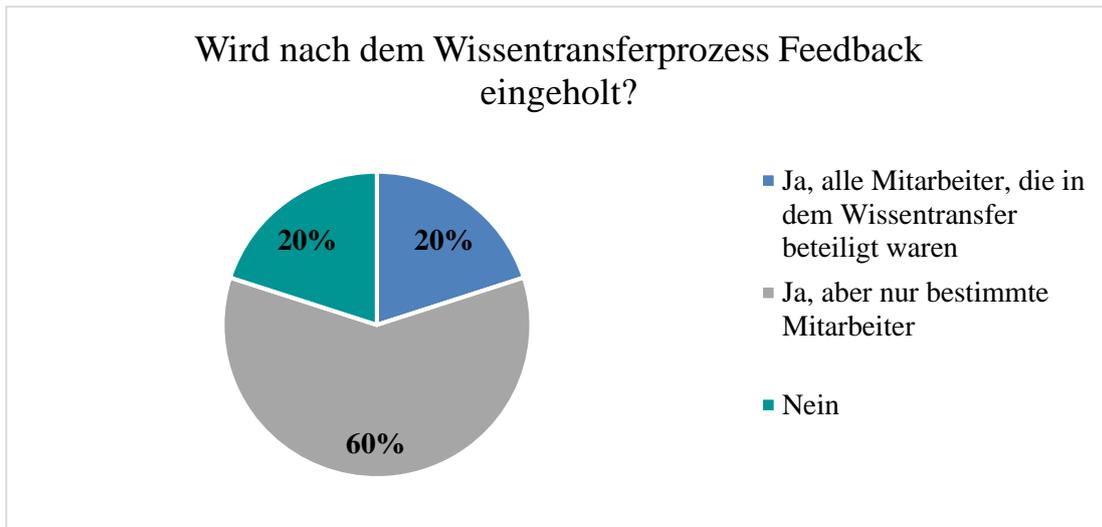


Abbildung 23: Einholung von Feedback

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Mehrheit der Unternehmen einen Feedbackprozess durchführt, dabei allerdings nur bestimmte Mitarbeiter involviert. Lediglich zwei Unternehmen holen von allen Mitarbeitern ein Feedback ein und zwei Unternehmen führen gar keinen Feedbackprozess durch. Zu den Feedbackmaßnahmen in Unternehmen zählen die Auswertung des Wissenstransferprozesses in gruppeninternen Gesprächen und Einzelgesprächen mit den Mitarbeitern.

Wissenstransferbarrieren

Die Unternehmen wurden nach der Auswirkung (,keine Auswirkung‘ bis ,sehr starke Auswirkung‘) verschiedener Barrieren in den Wissenstransferprozessen in ihren Unternehmen befragt. Um die Barrieren messen, untersuchen und vergleichen zu können, wurden den verschiedenen Auswirkungsgraden numerische Werte (null bis vier) zugeordnet.

In der folgenden Tabelle (Nr. 11, S. 61) werden die Auswirkungen und die ihnen jeweils zugeordneten numerischen Werte dargestellt:

Tabelle 11: Auswertungstabelle für die Auswirkung der Barrieren

Auswirkungsgrade	Werte
keine Auswirkung/die Barriere existiert nicht	0
geringe negative Auswirkung	1
mäßige negative Auswirkung	2
starke negative Auswirkung	3
sehr starke Auswirkung	4

Quelle: eigene Darstellung

Nach diesem Maßstab wurden die untersuchten Barrieren ausgewertet (siehe Anhang B, S. XVII).

Um eine Aussage bezüglich der Auswirkung einer Barriere treffen zu können sowie eine Vergleichbarkeit der Barrieren untereinander zu ermöglichen, wurden die Auswirkungsgrade zwei Kategorien zugeordnet.

Tabelle 12: Zuordnung der Barriere

Werte	Auswirkung der Barriere/Kategorie
0, 1	Die Barriere hat für das Unternehmen keine relevante Auswirkung.
2, 3, 4	Die Barriere hat für das Unternehmen eine relevante Auswirkung.

Quelle: eigene Darstellung

Zur Evaluierung, welche Barriere gemäß den befragten Unternehmen am häufigsten eine Auswirkung hat, wurden die Bewertungen entsprechend aufsummiert. Das abschließende Ranking definiert in absteigender Reihenfolge, welche Barriere am häufigsten einen relevanten Einfluss aufweist.

Tabelle 13: Barriere und deren Auswirkungen auf den Wissenstransfer

Barriere:	1.	2.	3.a.	3.b.	4.a.	4.b.	4.c.	5.	6.
Barriere hat eine Auswirkung	5	3	2	4	5	6	2	2	5
Barriere hat keine Auswirkung	5	7	8	6	5	4	8	8	5
Ranking entsprechend der Häufigkeit von ‚Barriere hat eine Auswirkung‘	2	4	5	3	2	1	5	5	2

Quelle: eigene Darstellung

Für die Analyse im nächsten Abschnitt dieser Arbeit ist festzulegen, ab wann eine Barriere als relevante Barriere für den Wissenstransferprozess anzusehen ist.

Hierfür wird auf die in der Tabelle (Nr. 13, S. 61) aufgeführten Ergebnisse zurückgegriffen, wie oft die Unternehmen die jeweilige Barriere als relevant angesehen haben.

Im Kontext dieser Arbeit wird eine Häufigkeit von mindestens 50,0 % vorausgesetzt. Als relevant werden also diejenigen Barrieren eingestuft, die für mindestens die Hälfte der befragten Unternehmen eine deutliche negative Auswirkung haben.

Die folgende Abbildung (Nr. 24) visualisiert die Ergebnisse aus Tabelle 13 (S. 61):

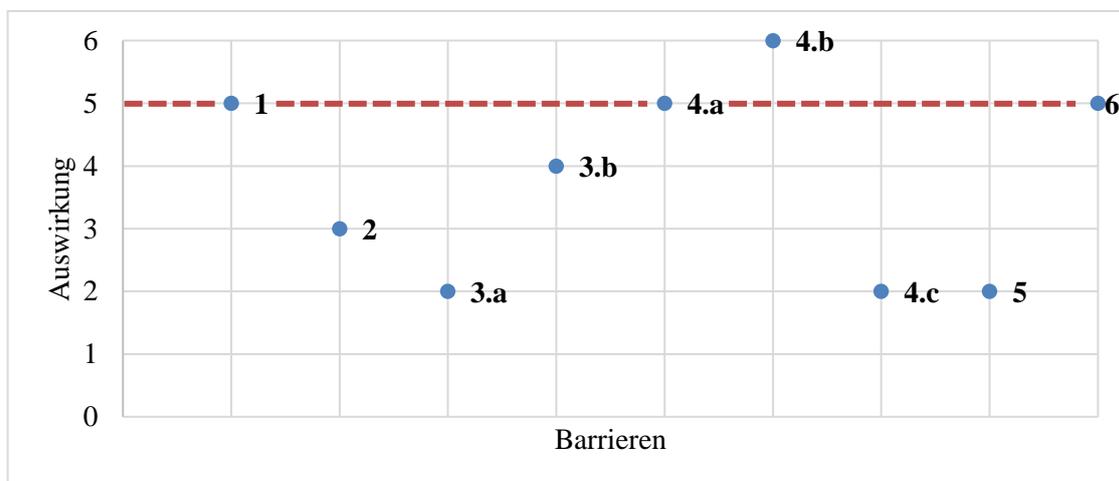


Abbildung 24: Barrieren und deren Auswirkung

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass die altersbedingten Schwierigkeiten mit neuen Wissen (Barriere 4.b) von den Unternehmen als größte Barriere wahrgenommen werden. Dem folgen die ‚mangelhafte Planung des Wissenstransferprozesses‘ (Barriere 1), die Vermischung unterschiedlicher Altersgruppen (Barriere 4.a) sowie schließlich die ‚schlechte Kooperation und Kommunikation mit dem Wissensträger‘ (Barriere 6). Diese vier Barrieren sollen im Laufe dieser Arbeit als Barrieren für den Wissenstransfer weiter untersucht werden. Die übrigen Barrieren wurden von weniger als 50,0 % der befragten Unternehmen als ‚Barrieren mit relevanter Auswirkung‘ bewertet. Im Rahmen dieser Arbeit werden sie daher nicht als relevante Barrieren für den Wissenstransferprozess angesehen.

Das Ranking der Barrieren wird in der folgenden Tabelle (Nr. 14) dargestellt:

Tabelle 14: Ranking der Barriere und deren Auswirkung

Ranking (von bedeutsam [1] zu unbedeutsam [5])	Barrieren
1	4.b. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: ältere Mitarbeiter
2	1. mangelhafte Planung des Wissenstransferprozesses (Vorbereitung, Durchführung, Abschluss)
2	4.a. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Gruppen mit unterschiedlichem Alter
2	6. schlechte Kommunikation und Kooperation mit dem Wissensträger
3	3.b. Technologie: unsicherer Umgang mit Technologie
4	2. Ungenügendes Know-How der Mitarbeiter, die das Wissen aufnehmen sollen
5	3.a. Technologie: Die notwendige Technologie für den Transfer ist nicht vorhanden
5	4.c. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: jüngere Mitarbeiter
5	5. Aufbau der Teams (unterschiedliches Know-how, fachbereichsübergreifendes des Teams etc.)

Quelle: eigene Darstellung

Um die Auswirkung der untersuchten Barrieren besser definieren zu können, wurde die Auswirkung der Barrieren auf die Punkte Zeit, Kosten und Ressourcen und auch auf die Leistung untersucht (siehe Anhang C, S. XIX). Diese Auswertung erfolgte ähnlich der Auswertung der Barrieren. In diesem Fall konnten die Unternehmen zwischen vier Auswirkungsgraden wählen (von ‚keine Auswirkung‘ bis ‚hohe Auswirkung‘). Den Wirkungsgraden wurden Werte von null bis drei zugeordnet. Hierbei werden für die Ergebnisse nur die Ausprägungen ‚mäßig bis hohe Auswirkung‘ berücksichtigt.

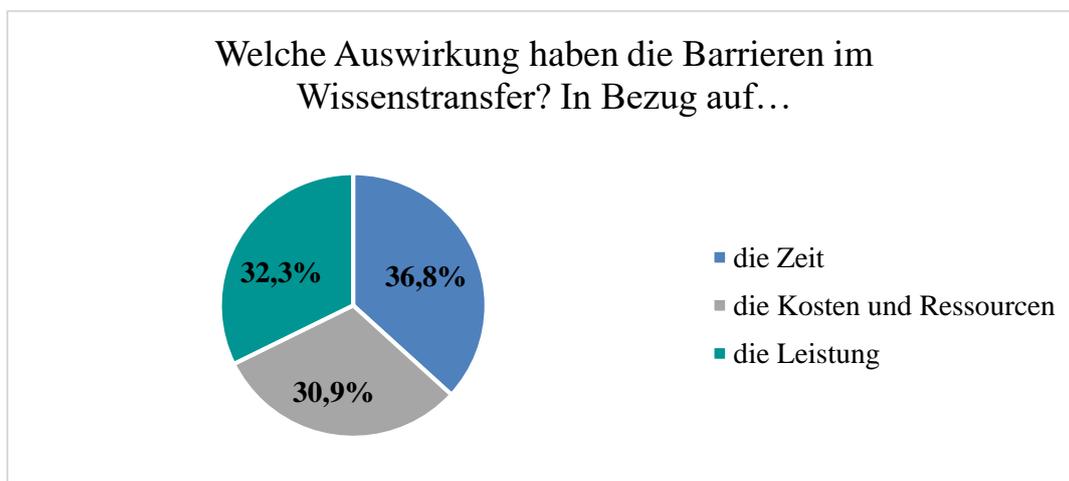


Abbildung 25: Auswirkung der Barrieren auf den Wissenstransfer

Quelle: eigene Darstellung

Die Daten zeigen, dass die Barrieren eine ähnlich starke Auswirkung auf alle drei Bereiche haben. Lediglich auf den Punkt Zeit scheinen die Barrieren eine etwas größeren Einfluss zu haben.

- Die Unternehmen haben für Zeitabweichungen folgende Gründe angegeben:
 - Planänderungen
 - fehlende Zeit für eine optimale Vorbereitung und Durchführung
 - fehlendes Controlling
 - Desinteresse
 - Unwissenheit
 - Probleme mit den Zulieferern

- Als Abweichungen von dem Kosten- und Ressourcenplan benennen die Unternehmen Probleme wie:
 - fehlendes Controlling
 - Zulieferprobleme
 - Unwissenheit
 - fehlende Planung (Kalkulation, Arbeitsaufgaben und Nicht-Berücksichtigung der Priorisierung von anderen Projekten)
 - Unterbrechungen

- Die Leistung wird durch folgenden Hindernisse negativ beeinflusst:
 - schlechte Vorbereitung
 - Überlastung der Tagesaufgaben
 - Qualität der Zulieferungen
 - schlechtes Qualitätsbewusstsein

Unabhängig von den vorgegebenen Barrieren wurde nach weiteren Barrieren gefragt, die während des Wissenstransfers in den Unternehmen vorgekommen sind. Von den Experten wurden als Wissenstransferbarrieren in diesem Zusammenhang die mangelnde Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Neuem, fehlende Ressourcen, ein Kommunikationsmangel sowie das begrenzte Budget genannt. Am häufigsten erwähnten sie jedoch folgende Barrieren: Kommunikationsprobleme, zeitliche und kostenbezogene Probleme

und wenig Bereitschaft und Interesse der Mitarbeiter gegenüber Neuem. Diese letzte Barriere wurde in der Befragung mehrfach angegeben (siehe Abbildung 26).

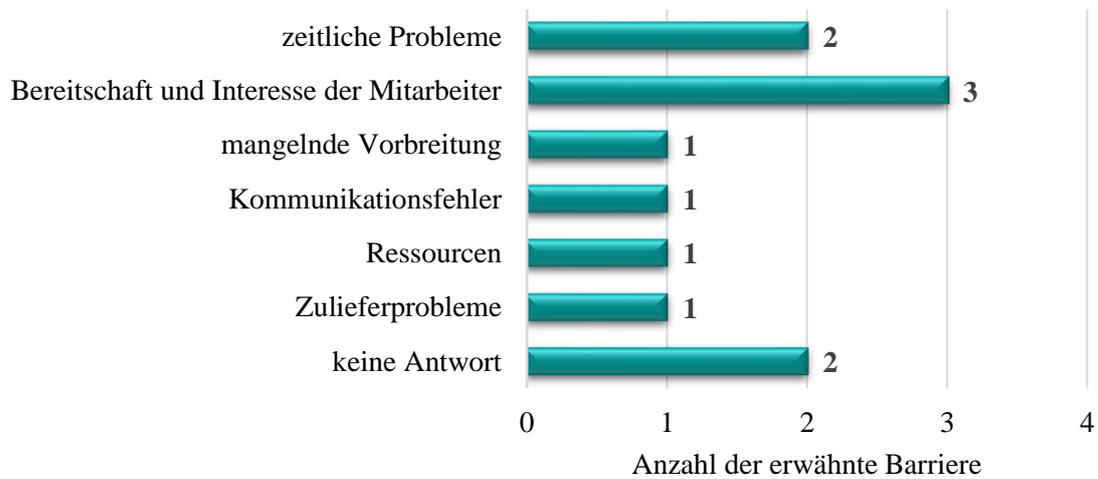


Abbildung 26: häufigste Barrieren im Wissenstransferprozess

Quelle: eigene Darstellung

Erfolg von Wissenstransfer

Den Abschluss des Fragebogens bildete die Frage, wie zufrieden die Unternehmen mit den bislang durchgeführten Wissenstransferprozessen sind.

Nachfolgendes Diagramm (Nr. 27) zeigt die Zufriedenheit der Unternehmen mit den bisher stattgefundenen Wissenstransferprozessen.

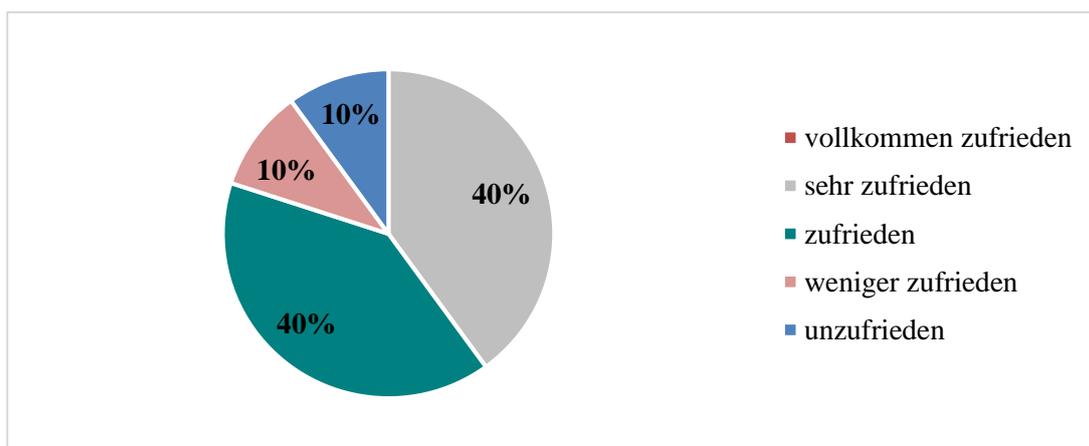


Abbildung 27: Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer

Quelle: eigene Darstellung

Die Mehrheit der Unternehmen ist mit den bisher durchgeführten Wissenstransferprozessen ‚zufrieden‘ bis ‚sehr zufrieden‘. Nur zwei Unternehmen haben die Leistung ihres bisherigen Wissenstransfers mit ‚durchgefallen‘ bewertet. Kein Unternehmen hat die Leistung des Wissenstransfers mit der höchsten Kategorie (‚vollkommen zufrieden‘) eingestuft.

Zuletzt wurden die Unternehmen dazu befragt, wie sie selbst Transfererfolg definieren. Hierbei gibt es unterschiedliche Ansichten. Die Hauptmerkmale, die jeweils einmal genannt wurden, waren: ein allgemeingültiger Wissens- und Informationsstand für die gesamte Belegschaft, wenige Fragen, mehr Unterstützung seitens der Mitarbeiter sowie die Identifikation mit dem neuen Wissen, problemlose Umsetzung beim nächsten Projekt, Markterfolge bei der Umsetzung und Weiterverarbeitung der Transferergebnisse sowie die Anwendung des neuen Wissens ohne größere Probleme.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Erfolg beim Wissenstransfer daran zu messen ist, ob die Empfänger die erworbenen Kenntnisse im Unternehmensalltag anwenden können und ob sich bei der Vermittlung und Weiterverarbeitung der neuen Inhalte Schwierigkeiten ergeben. Zu dem Erfolg trägt auch die Unterstützung und Bereitschaft der Mitarbeiter bei. Das neue Wissen muss überdies unter allen Mitarbeitern (die am Wissenstransfer teilnehmen) verbreitet werden und die Umsetzung muss den Erfolg am Markt sichern. Jeder Wissenstransfer soll dazu beitragen, dass der nächste Wissenstransferprozess besser abläuft.

NOTIZ: Im Rahmen der Befragung wurde zum Teil mehr als eine Option bzw. Auswirkung ausgewählt. In solchen Fällen wird die extremste Antwort für die Analyse zugrunde gelegt.

Ein Beispiel: Auf die Frage ‚Welche Barrieren und mit welchem Einfluss (Ausmaß) tauchen in den Wissenstransferprozessen in Ihrem Unternehmen auf? [4. a. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Gruppen mit unterschiedlichem Alter]‘, antwortet ein Experte durch Angabe der folgenden beiden Punkte: ‚geringe negative Auswirkung‘ und ‚mäßige negative Auswirkung‘. In diesem Fall wird der Analyse die Antwort ‚geringe negative Auswirkung‘ zugrunde gelegt, da sie deutlicher in eine bestimmte Richtung weist. Eine Ausnahme bildet hier die Frage nach dem Altersdurchschnitt der

am Wissenstransfer teilnehmenden Teams (Frage 13 des Fragebogens). Hier werden alle angegebenen Altersgruppen berücksichtigt.

5.2 Analyse der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden sowohl die externen als auch die internen Barrieren analysiert.

Analyse der externen Barrieren

In nachfolgenden Abschnitt werden die Barrieren analysiert, die im externen Wissenstransfer auftreten können.

Hierbei sollen – basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit – folgende Barrieren behandelt werden: ‚Unternehmenskultur‘, ‚Alter der Mitarbeiter‘ und ‚unsicherer Umgang mit Technologie‘.

Unternehmenskultur

Mithilfe der Daten aus der Expertenbefragung soll im Folgenden der Einfluss der verschiedenen Unternehmenskulturen auf den Erfolg (Zufriedenheit) im Wissenstransfer analysiert werden. Nachfolgende Tabelle (Nr. 15, S. 68) veranschaulicht den Zusammenhang zwischen der aus den Antworten der Unternehmen hervorgehenden Unternehmenskultur und der Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer.

Für die darauf aufbauende Analyse wurden den Zufriedenheitswerten wiederum numerische Werte von null bis vier zugeordnet, wobei null für ‚unzufrieden‘ und vier für ‚vollkommen zufrieden‘ steht.

Tabelle 15: Analyse der Barriere Unternehmenskultur

Expertenbefragung	Kultur	Anteil	Wissenstransfer-zufriedenheit	Werte
Nr. 1	Klan	54 %	unzufrieden, weniger zufrieden	0
	Adhokratie	46 %		
Nr. 2	Klan	50 %	sehr zufrieden	3
	Hierarchie	50 %		
Nr. 3	Hierarchie	50 %	weniger zufrieden	1
	Markt	50 %		
Nr. 4	Hierarchie	54 %	sehr zufrieden	3
	Klan	46 %		
Nr. 5	Hierarchie	54 %	sehr zufrieden	3
	Adhokratie	46 %		
Nr. 6	Hierarchie	54 %	zufrieden	2
	Markt	46 %		
Nr. 7	—	—	—	—
Nr. 8	Klan	53 %	zufrieden	2
	Markt	47 %		
Nr. 9	Klan	50 %	sehr zufrieden	3
	Adhokratie	50 %		
Nr. 10	Hierarchie	50 %	zufrieden	2
	Klan	50 %		

Quelle: eigene Darstellung

Sechs Unternehmen haben sich teilweise oder vollständig mit der Hierarchie-Kultur identifiziert. 83,3 % hiervon waren ‚zufrieden‘ bis ‚sehr zufrieden‘ und nur 16,7 % waren ‚weniger zufrieden‘. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich für die Klan-Kultur.

Die Unternehmenskulturen Markt und Adhokratie wurden jeweils für drei Unternehmen vollständig oder teilweise identifiziert. Hierbei zeigt sich, dass 66,7 % der zugehörigen Unternehmen mit dem Wissenstransfer zufrieden sind und nur 33,3 % weniger zufrieden bis unzufrieden mit dem Wissenstransfer sind.

Nachfolgend (siehe Tabelle Nr. 16, S. 69 und 17, S. 70) soll untersucht werden, welche der Kulturen mit der größten Zufriedenheit bei Wissenstransfers einhergehen.

Tabelle 16: Zufriedenheit der Unternehmen im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur (1)

Expertenbefragung	Kultur	Anteilige Kulturzugehörigkeit	Wissens-transferzufriedenheit	Gewicht der anteiligen Kulturzugehörigkeit an der Ausprägung der Unternehmenskultur*	...
Nr. 1	Klan	0,54	0	0,178	...
	Adhokratie	0,46	0	0,323	...
Nr. 2	Klan	0,50	3	0,165	...
	Hierarchie	0,50	3	0,16	...
Nr. 3	Hierarchie	0,50	1	0,16	...
	Markt	0,50	1	0,349	...
Nr. 4	Hierarchie	0,54	3	0,173	...
	Klan	0,46	3	0,152	...
Nr. 5	Hierarchie	0,54	3	0,173	...
	Adhokratie	0,46	3	0,323	...
Nr. 6	Hierarchie	0,54	2	0,173	...
	Markt	0,46	2	0,326	...
Nr. 7	—	—	—	—	...
Nr. 8	Klan	0,53	2	0,175	...
	Markt	0,47	2	0,328	...
Nr. 9	Klan	0,50	3	0,165	...
	Adhokratie	0,50	3	0,352	...
Nr. 10	Hierarchie	0,50	2	0,16	...
	Klan	0,50	2	0,165	...

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 17: Zufriedenheit der Unternehmen in Zusammenhang mit der Unternehmenskultur (2)

Expertenbefragung	Kultur	...	Unternehmenszufriedenheit als Anteil der Gesamtzufriedenheit in einer Kultur**			
			Klan	Adhokratie	Hierarchie	Markt
Nr. 1	Klan	...	0,00			
	Adhokratie	...		0,00		
Nr. 2	Klan	...	0,50			
	Hierarchie	...			0,48	
Nr. 3	Hierarchie	...			0,16	
	Markt	...				0,349
Nr. 4	Hierarchie	...			0,519	
	Klan	...	0,46			
Nr. 5	Hierarchie	...			0,519	
	Adhokratie	...		0,969		
Nr. 6	Hierarchie	...			0,346	
	Markt	...				0,652
Nr. 7	—	...	—	—	—	—
Nr. 8	Klan	...	0,35			
	Markt	...				0,656
Nr. 9	Klan	...	0,50			
	Adhokratie	...		1,056		
Nr. 10	Hierarchie	...			0,32	
	Klan	...	0,33			
Total			2,13	2,03	2,34	1,66

Quelle: eigene Darstellung

*	Rechnung: Die anteilige Kulturzugehörigkeit wird durch die gesamte Ausprägung des jeweiligen Unternehmens geteilt (siehe Tabelle 10: Ausprägung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen, S. 53). Beispiel von Expertenbefragung Nr. 1 (0,54, Klan-Kultur): $\frac{0,54}{3,03} = 0,178$
**	Rechnung: Gewicht der anteiligen Kulturzugehörigkeit an der Ausprägung der Unternehmenskultur durch Wissenstransferzufriedenheit. Beispiel: $0,178 \times 0 = 0$

Tabelle 18: Erläuterung zu den Tabellen 16 und 17

Quelle: eigene Darstellung

Die Zeile am unteren Ende der Tabelle (Nr. 17) beschreibt auf einer Skala von null bis vier, wie zufrieden die Unternehmen sind, die sich mit der jeweiligen Kultur identifiziert haben.

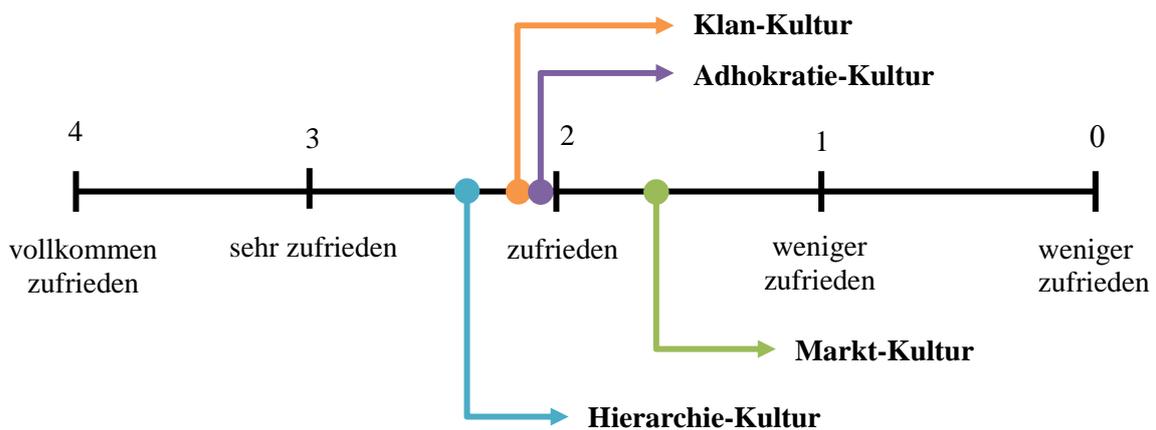


Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Unternehmenskulturen und Wissenstransferzufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis zeigt, dass sich die Markt-Kultur eher negativ auf den Wissenstransfer auswirkt, während die Hierarchie-Kultur einen tendenziell positiven Einfluss auf die Zufriedenheit im Wissenstransfer hat.

In Bezug auf die Fehlerkultur haben sich die meisten Unternehmen mit der Fehlerkultur ‚komfortable Sicherheit‘ (80,0 %) identifiziert. Dieses Merkmal wurde mit der Zufriedenheit des Wissenstransfers verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass 87,5 % der Unternehmen mit der Fehlerkultur ‚komfortable Sicherheit‘ mit dem Wissenstransfer zufrieden sind.

Nur ein Unternehmen hat sich mit der Fehlerkultur ‚hart-aber-fair-Haltung‘ identifiziert und war hierbei ‚sehr zufrieden‘ mit dem Ergebnis des Wissenstransfers. Ein anderes Unternehmen hat seine Fehlerkultur als ‚agonaler Ideenwettbewerb‘ angegeben und war weniger zufrieden mit dem Ergebnis. Kein Unternehmen hat sich mit der Fehlerkultur ‚fehler-tolerantes Laissez-Faire‘ identifiziert, wie der folgenden Tabelle (Nr. 19, S. 72) zu entnehmen ist:

Tabelle 19: Zusammenhang zwischen Fehlerkultur und Wissenstransferzufriedenheit

Expertenbefragung	Fehlerkultur	Wissenstransferzufriedenheit
Nr. 1	komfortable Sicherheit	unzufrieden, weniger zufrieden
Nr. 2	komfortable Sicherheit	sehr zufrieden
Nr. 3	agonaler Ideenwettbewerb	weniger zufrieden
Nr. 4	komfortable Sicherheit	sehr zufrieden
Nr. 5	hart-aber-fair-Haltung	sehr zufrieden
Nr. 6	komfortable Sicherheit	zufrieden
Nr. 7	komfortable Sicherheit	zufrieden
Nr. 8	komfortable Sicherheit	zufrieden
Nr. 9	komfortable Sicherheit	sehr zufrieden
Nr. 10	komfortable Sicherheit	zufrieden

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der gewonnenen Daten über die Fehlerkultur in den befragten Unternehmen sowie die jeweilige Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer lässt sich keine eindeutige Aussage über die Auswirkung der Fehlerkulturen ‚hart-aber-fair-Haltung‘, ‚agonaler Ideenwettbewerb‘ und ‚fehlertolerantes Laissez-Faire‘ auf die Zufriedenheit im Wissenstransfer treffen. In Bezug auf die Fehlerkultur ‚komfortable Sicherheit‘ wurde festgestellt, dass diese Fehlerkultur den Wissenstransfer tendenziell positiv beeinflusst.

Alter

Im Hinblick auf die Barriere ‚Alter‘ wird zwischen drei Kategorien unterschieden:

- ‚ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘
- ‚jüngere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘
- ‚Gruppen mit unterschiedlichem Alter‘

Die Ergebnisse (Tabelle 14, S. 63) machen deutlich, dass sich die Barrieren ‚der Umgang älterer Mitarbeiter mit neuem Wissen sowie ‚Gruppen mit unterschiedlichem Alter‘ negativ auf den Wissenstransfer auswirken.

Hierbei wird untersucht, ob sich der Wissenstransferprozess trotz vorhandener Barrieren – in diesem Fall altersbezogener Barrieren – erfolgreich beenden lässt. Um die Frage zu beantworten, wurden in der nächsten Tabelle (Nr. 20, S. 73) die Barrieren mit der Wissenstransferzufriedenheit verglichen.

Tabelle 20: Zusammenhang zwischen der Barriere ‚ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘, Gruppe mit unterschiedlichem Alter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ und der Wissenstransferzufriedenheit

Expertenbefragung	15. Welche Barrieren und mit welchem Einfluss (Ausmaß) tauchen in den Wissenstransferprozessen in Ihrem Unternehmen auf?		Wissenstransferzufriedenheit
	4. b. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Ältere Mitarbeiter	4. a. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Gruppen mit unterschiedlichem Alter	
Nr. 1	geringe negative Auswirkung, mäßige negative Auswirkung	geringe negative Auswirkung, mäßige negative Auswirkung	unzufrieden, weniger zufrieden
Nr. 2	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht	sehr zufrieden
Nr. 3	mäßige negative Auswirkung	mäßige negative Auswirkung	weniger zufrieden
Nr. 4	starke negative Auswirkung	mäßige negative Auswirkung	sehr zufrieden
Nr. 5	geringe negative Auswirkung	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht	sehr zufrieden
Nr. 6	starke negative Auswirkung	starke negative Auswirkung	zufrieden
Nr. 7	mäßige negative Auswirkung	mäßige negative Auswirkung	zufrieden
Nr. 8	mäßige negative Auswirkung	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht	zufrieden
Nr. 9	geringe negative Auswirkung	geringe negative Auswirkung	sehr zufrieden
Nr. 10	geringe negative Auswirkung	geringe negative Auswirkung	zufrieden

Quelle: eigene Darstellung

Nachfolgende Diagramme (Nr. 29 und Nr. 30, S. 74) zeigen die Anzahl der Unternehmen, die eine mäßige negative Auswirkung oder höher markiert haben (Fett markiert), und die jeweilige Wissenstransferzufriedenheit.

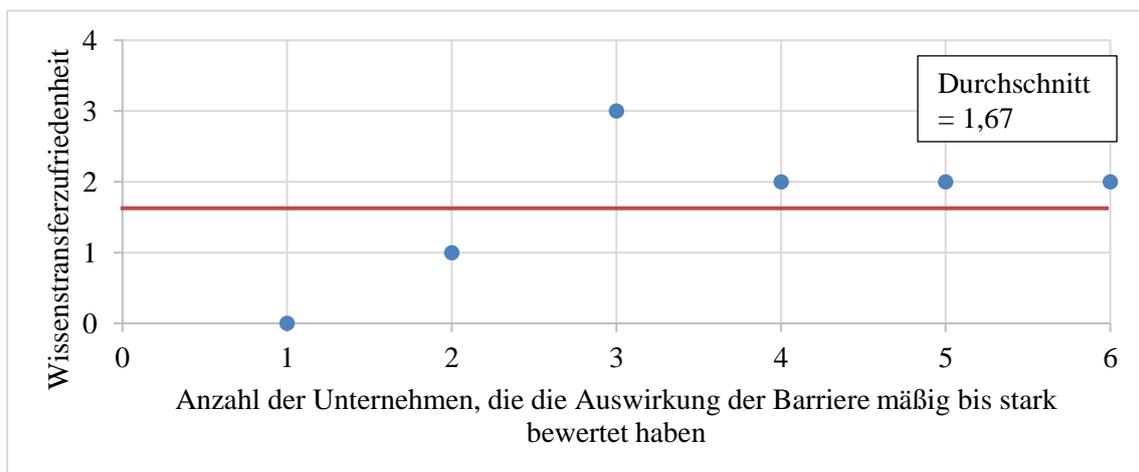


Abbildung 29: Zusammenhang zwischen der Barriere ‚ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ und der Wissenstransferzufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung

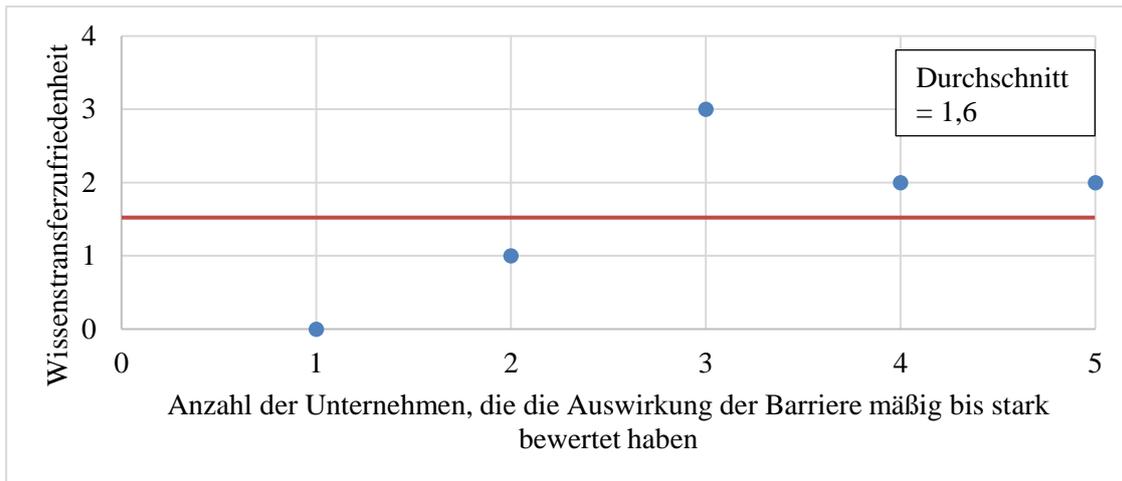


Abbildung 30: Zusammenhang zwischen der Barriere ‚Gruppe mit unterschiedlichem Alter und deren Umgang mit Wissen‘ und der Wissenstransferzufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse zeigt, dass in beiden Fällen der Zufriedenheitsdurchschnitt bei ungefähr 1,6 liegt. Demnach sind Unternehmen, deren Wissenstransfer von diesen Barrieren beeinflusst wird, tendenziell eher unzufrieden.

In der heutigen Zeit besteht das neue Wissen, das über den Wissenstransfer vermittelt werden soll, oftmals in einem Austausch oder Umgang mit neuen Technologien.

Trotz der Meinung der Experten, dass der Umgang mit neuen Technologien keine primäre Barriere darstellt (siehe Tabelle 14, S. 63), stellt sich die Frage, ob ein Zusammenhang zu dem Alter der Mitarbeiter existiert.

Nachfolgende Tabelle (Nr. 21, S. 75) stellt aus diesem Grund die beiden Barrieren ‚Ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ sowie ‚Umgang mit neuen Technologien‘ einander gegenüber. Hierbei wurden diejenigen Expertenbefragungen hervorgehoben, die der Barriere ‚Ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ eine mäßig starke bis sehr starke negative Auswirkung zuschreiben.

Tabelle 21: Vergleich zwischen der Barriere ‚ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ und ‚unsicherer Umgang mit Technologie‘

Expertenbefragung	15. Welche Barrieren und mit welchem Einfluss (Ausmaß) tauchen in den Wissenstransferprozessen in Ihrem Unternehmen auf?	
	4. b. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Ältere Mitarbeiter	3. b. Technologie: unsicherer Umgang mit Technologie
Nr. 1	geringe negative Auswirkung, mäßige negative Auswirkung	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht
Nr. 2	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht
Nr. 3	mäßige negative Auswirkung	mäßige negative Auswirkung
Nr. 4	starke negative Auswirkung	mäßige negative Auswirkung
Nr. 5	geringe negative Auswirkung	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht
Nr. 6	starke negative Auswirkung	mäßige negative Auswirkung
Nr. 7	mäßige negative Auswirkung	mäßige negative Auswirkung
Nr. 8	mäßige negative Auswirkung	geringe negative Auswirkung
Nr. 9	geringe negative Auswirkung	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht
Nr. 10	geringe negative Auswirkung	geringe negative Auswirkung

Quelle: eigene Darstellung

Die Gegenüberstellung der beiden Barrieren zeigt, dass wenn der Umgang mit neuen Technologien eine Barriere für die Unternehmen darstellt (mäßig bis sehr starke negative Auswirkung (fett markiert)), die Barriere ‚ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ ebenfalls eine mäßig starke bis hohe Auswirkung aufweist.

Dies lässt vermuten, dass ein Zusammenhang zwischen älteren Mitarbeitern und den Schwierigkeiten im Umgang mit neuen Technologien besteht.

Analyse der internen Faktoren

Außer den oben genannten externen Barrieren wurde auch untersucht, ob der Wissenstransferprozess durch interne Faktoren wie beispielsweise durch das Controlling oder die Mitarbeitervorbereitung beeinflusst wird.

Planung im Wissenstransferprozess

Die Ergebnisse zeigen (siehe Tabelle 14, S. 63), dass eine mangelhafte Planung des Wissenstransferprozesses eine wesentliche Barriere darstellt. In diesem Zusammenhang wird untersucht, ob die Einbeziehung des Wissensträgers in die Planung einen Einfluss auf diese Barriere hat.

Tabelle 22: Zusammenhang zwischen der Barriere ‚mangelhafte Planung‘ und der Einbeziehung des Wissensträgers

Expertenbefragung	15. Welche Barrieren und mit welchem Einfluss (Ausmaß) tauchen in den Wissenstransferprozessen in Ihrem Unternehmen auf? [1. mangelhafte Planung des Wissenstransferprozesses (Vorbereitung, Durchführung, Abschluss)]	11. Werden die Wissensträger bei der Planung des Wissenstransfers involviert?
Nr. 1	starke negative Auswirkung	ja
Nr. 2	geringe negative Auswirkung	ja
Nr. 3	starke negative Auswirkung	ja
Nr. 4	sehr starke negative Auswirkung	ja
Nr. 5	geringe negative Auswirkung	ja
Nr. 6	geringe negative Auswirkung	nein
Nr. 7	starke negative Auswirkung	nein
Nr. 8	mäßige negative Auswirkung	nein
Nr. 9	keine Auswirkung/Die Barriere existiert nicht	ja
Nr. 10	geringe negative Auswirkung	ja

Quelle: eigene Darstellung

Hierbei wurden diejenigen Unternehmen betrachtet, die eine negative Auswirkung durch mangelhafte Planung des Wissenstransferprozesses angegeben haben. Von diesen fünf Unternehmen haben drei Unternehmen (60,0 %) den Wissensträger in die Planung einbezogen, während zwei Unternehmen (40,0 %) den Wissensträger nicht involviert haben.

Die Analyse deutet darauf hin, dass die Einbeziehung der Wissensträger die Planung beeinflussen kann. Hierbei könnte unter anderem die Kommunikation zwischen den Partnern eine wesentliche Rolle spielen.

Test des neuen Wissens vor der Einführung

Das Testen des neuen Wissens vor der Einführung gehört zur Vorbereitung eines Wissenstransfers. Ziel dabei ist es, mögliche Probleme im Voraus zu erkennen und damit Maßnahmen ergreifen zu können, um den Prozess zu optimieren und die Zufriedenheit mit dem durchgeführten Prozess zu steigern.

Nachfolgende Tabelle (Nr. 23) zeigt den Zusammenhang zwischen der Durchführung von Tests vor der Einführung neuen Wissens und der Wissenstransferzufriedenheit.

Tabelle 23: Zusammenhang zwischen dem Testen von Wissen vor der Einführung und der Wissenstransferzufriedenheit.

Expertenbefragung	12. Wird das neue Wissen vor der Einführung in das Unternehmen getestet?	Wissenstransferzufriedenheit
Nr. 1	ja	unzufrieden, weniger zufrieden
Nr. 2	ja	sehr zufrieden
Nr. 3	ja	weniger zufrieden
Nr. 4	ja	sehr zufrieden
Nr. 5	ja	sehr zufrieden
Nr. 6	nein	zufrieden
Nr. 7	ja	zufrieden
Nr. 8	nein	zufrieden
Nr. 9	ja	sehr zufrieden
Nr. 10	ja	zufrieden

Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse zeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen (75,0 %) neues Wissen vor der Einführung testet und hierbei mit den durchgeführten Wissenstransferprozessen zufrieden ist.

Weiterhin ist auffällig, dass die höchste Zufriedenheit („sehr zufrieden“) ausschließlich bei solchen Unternehmen auftritt, die das neue Wissen vor der Einführung getestet haben.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass das Testen von neuem Wissen vor der Einführung einen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer hat.

Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Wissenstransferprozess

Neben dem Testen des neuen Wissens vor der Einführung kann auch eine Vorbereitung der Mitarbeiter zum Erfolg des Wissenstransfers beitragen.

Nachfolgende Tabelle (Nr. 24) stellt den Zusammenhang zwischen der Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Wissenstransferprozess und die Wissenstransferzufriedenheit dar.

Tabelle 24: Zusammenhang zwischen Mitarbeitervorbereitung und Wissenstransferzufriedenheit.

Expertenbefragung	9. Werden die Mitarbeiter auf den Wissenstransferprozess vorbereitet?	Wissenstransferzufriedenheit
Nr. 1	ja, bei Bedarf	unzufrieden, weniger zufrieden
Nr. 2	ja, bei Bedarf	sehr zufrieden
Nr. 3	ja, bei Bedarf	weniger zufrieden
Nr. 4	ja, bei Bedarf	sehr zufrieden
Nr. 5	ja, bei Bedarf	sehr zufrieden
Nr. 6	nein	zufrieden
Nr. 7	ja, bei Bedarf	zufrieden
Nr. 8	nein	zufrieden
Nr. 9	ja, bei Bedarf	sehr zufrieden
Nr. 10	ja, kontinuierlich	zufrieden

Quelle: eigene Darstellung

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, hat die Vorbereitung der Mitarbeiter eine ähnlich starke Auswirkung auf die Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer wie der Test des neuen Wissens.

Demzufolge hat die Mitarbeitervorbereitung einen Einfluss auf die Wissenstransferzufriedenheit.

Controlling

Außer den prozessvorbereitenden und -optimierenden Maßnahmen wie dem Testen des neuen Wissens vor der Einführung und einer entsprechenden Vorbereitung der Mitarbeiter stellen begleitende Prozesse wie Controlling und Feedback wesentliche Instrumente zur optimalen Steuerung des Wissenstransferprozesses dar.

In der folgenden Tabelle (Nr. 25) wurde das Controlling mit der Wissenstransferzufriedenheit verglichen, um den Einfluss zu messen.

Tabelle 25: Zusammenhang zwischen Controlling und Wissenstransferzufriedenheit

Expertenbefragung	10. Wird der Wissenstransfer begleitet und kontrolliert?	Wissenstransferzufriedenheit
Nr. 1	nein	unzufrieden, weniger zufrieden
Nr. 2	ja	sehr zufrieden
Nr. 3	nein	weniger zufrieden
Nr. 4	ja	sehr zufrieden
Nr. 5	ja	sehr zufrieden
Nr. 6	nein	zufrieden
Nr. 7	ja	zufrieden
Nr. 8	ja	zufrieden
Nr. 9	ja	sehr zufrieden
Nr. 10	ja	zufrieden

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der Ergebnisse der Befragung wird deutlich, dass die Unternehmen, die ‚zufrieden‘ oder ‚sehr zufrieden‘ mit dem Wissenstransfer sind (80,0 %), den Prozess begleiten und kontrollieren. Hingegen begleiten und kontrollieren die Unternehmen, die unzufrieden mit dem Wissenstransfer sind (20,0 %), den Prozess nicht.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass das Controlling einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Durchführung eines Wissenstransfers leistet.

Feedback

Neben dem Controlling spielt auch der Feedbackprozess für den Wissenstransfer eine zentrale Rolle. Hiermit sollen Erfahrungen aus dem abgeschlossenen Wissenstransfer gesammelt werden, um diese für künftige Wissenstransferprozesse zu nutzen. Dadurch sollen möglichen Probleme reduziert bzw. eliminiert und die Wissenstransferzufriedenheit gesichert und gesteigert werden.

In Bezug auf die Durchführung von Feedback nach Abschluss des Prozesses und den Einfluss auf den Wissenstransfer wurden die folgenden Daten untersucht (siehe Tabelle Nr. 26, S. 80):

Tabelle 26: Zusammenhang zwischen Feedback und Wissenstransferzufriedenheit

Expertenbefragung	14. Wird nach dem Wissenstransferprozess Feedback von den Mitarbeitern, welche am Prozess beteiligt waren, eingeholt?	Wissenstransferzufriedenheit
Nr. 1	nein	unzufrieden, weniger zufrieden
Nr. 2	ja, aber nur bestimmte Mitarbeiter	sehr zufrieden
Nr. 3	ja, aber nur bestimmte Mitarbeiter	weniger zufrieden
Nr. 4	ja, aber nur bestimmte Mitarbeiter	sehr zufrieden
Nr. 5	ja, alle Mitarbeiter, die in dem Wissenstransfer beteiligt waren	sehr zufrieden
Nr. 6	nein	zufrieden
Nr. 7	ja, aber nur bestimmte Mitarbeiter	zufrieden
Nr. 8	ja, aber nur bestimmte Mitarbeiter	zufrieden
Nr. 9	ja, alle Mitarbeiter, die in dem Wissenstransfer beteiligt waren	sehr zufrieden
Nr. 10	ja, aber nur bestimmte Mitarbeiter	zufrieden

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen, die Feedback von allen Mitarbeitern einholen ‚sehr zufrieden‘ mit dem Wissenstransfer sind (20,0 %). Diejenigen Unternehmen, die kein Feedback der Mitarbeiter einholen (20,0 %), sind entweder zufrieden, aber mit Verbesserungspotenzial oder unzufrieden. Die meisten der befragten Unternehmen (60,0 %) involvieren nur bestimmte Mitarbeiter in den Feedbackprozess. Hierbei ist das Zufriedenheitsspektrum breit gefächert, aber die meisten Unternehmen (83,3 %) sind ‚zufrieden‘ bis ‚sehr zufrieden‘.

Die Ergebnisse der Analyse zur Auswirkung des Feedbackprozesses auf die Wissenstransferzufriedenheit zeigen, dass ein solcher Prozess durchaus einen Einfluss auf die Wissenstransferzufriedenheit haben kann.

Durch die Einführung eines Feedbackprozesses lässt sich die Zufriedenheit bei künftigen Wissenstransferprozessen steigern. Die Anzahl der involvierten Mitarbeiter spielt hierbei eine große Rolle. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass die Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer desto höher ausfällt, je mehr Mitarbeiter an diesem Prozess beteiligt sind.

5.3 Validität des Modells

Anhand der Ergebnisse und Analysen der Daten aus den ausgefüllten Expertenbefragungen (Anhang A, S. IX) wird die Validität des erstellten Modells (Kapitel 3, S. 30) geprüft, um gegebenenfalls basierend auf den Ergebnissen das entwickelte Modell anzupassen.

Hierbei sollen wie bereits im Abschnitt ‚Analyse der Ergebnisse‘ sowohl die prozessexternen wie auch -internen Barrieren betrachtet werden.

Prozessexterne Barrieren

Tabelle 27 und 28 (S. 82) gibt einen Überblick über die Analyseergebnisse in Bezug auf die in Kapitel 3 (S. 30) aufgestellten Hypothesen:

Tabelle 27: Hypothesen von prozessexternen Barrieren im Wissenstransfer (1)

Barrieren	Hypothesen	Werden die Hypothesen anhand der Expertenbefragung validiert?
Kultur	1. 1. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Erfolg des Wissenstransfers.	ja (siehe S. 71)
	1. 2. Die einzelnen Kulturtypen haben Auswirkungen auf den Wissenstransfererfolg.	Tendenziell zeigt die Hierarchie-Kultur eine positive Auswirkung auf den Wissenstransfer und die Markt-Kultur eine eher negative Auswirkung. (siehe S. 71)
	1. 3. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Fehlerkultur und dem Erfolg des Wissenstransfers.	Tendenziell zeigt die Fehlerkultur ‚komfortable Sicherheit‘ eine positive Auswirkung auf dem Wissenstransfer. Über die anderen Fehlerkulturen konnte mithilfe der Daten keine Aussage getroffen werden. (siehe S. 71)

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 28: Hypothesen von prozessexternen Barrieren im Wissenstransfer (2)

Barrieren	Hypothesen	Werden die Hypothesen anhand der Expertenbefragung validiert?
Alter	2. 1. Der Umgang älterer Mitarbeiter mit neuem Wissen stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.	ja (siehe Tabelle 14, S. 63)
	2. 2. Der Umgang jüngerer Mitarbeiter mit neuem Wissen stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.	nein (siehe Tabelle 14, S. 63)
	2. 3. Der unterschiedliche Umgang mit neuem Wissen in Gruppen mit Mitgliedern verschiedenen Alters stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.	ja (siehe Tabelle 14, S. 63)
unsicherer Umgang mit Technologie	3. 1. Der unsichere Umgang mit Technologie stellt eine Barriere im Wissenstransfer dar.	nein (siehe Tabelle 14, S. 63)
	3. 2. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Alter und dem Umgang mit Technologie.	ja (siehe S. 75)

Quelle: eigene Darstellung

Prozessinterne Faktoren

In der nachfolgenden Tabelle (Nr. 29 und Nr. 30, S.83) werden alle Faktoren, die den Aussagen der Experten zufolge einen Einfluss auf den Wissenstransferprozess haben können, dargestellt:

Tabelle 29: Prozessinterne Faktoren im Wissenstransfer (1)

Prozessinterner Faktor	Ergebnisse und Analyse der Expertenbefragung	Haben diese Faktoren einen Einfluss auf den Wissenstransfer?
Planung des Wissenstransfers	Anhand der Expertenbefragung stellt eine mangelhafte Planung eine Barriere des Wissenstransfers dar (siehe Tabelle 14, S. 63).	ja
	Einbeziehung der Wissensträger in die Planung: Die Analyse zeigt, dass die Einbeziehung des Wissensträgers tendenziell einen Einfluss auf den Wissenstransfer hat (siehe S. 76).	ja

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 30: Prozessinterne Faktoren im Wissenstransfer (2)

Prozessinterner Faktor	Ergebnisse und Analyse der Expertenbefragung	Haben diese Faktoren einen Einfluss auf den Wissenstransfer?
Test des Wissens vor Einführung	Der große Anteil an Unternehmen, die das Wissens vor der Einführung testen und mit dem Wissenstransfer zufrieden sind, deutet darauf hin, dass das Testen von Wissen vor der Einführung einen positiven Einfluss auf dem Wissenstransfer hat (siehe S. 77).	ja
Mitarbeitervorbereitung	Die Untersuchung der Mitarbeitervorbereitung zeigt ähnliche Ergebnisse wie die Untersuchung der Barriere ‚Test des Wissens vor Einführung‘. Hierbei besteht ebenfalls ein Zusammenhang zwischen der Mitarbeitervorbereitung und der Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer (siehe S. 78).	ja
Kommunikation mit dem Wissensträger	Die Kommunikation mit dem Wissensträger wurde als relevante Barriere eingestuft (siehe Tabelle 14, S. 63).	ja
Controlling	Die Daten zeigen, dass Unternehmen ohne Controlling unzufriedener mit dem Wissenstransfer sind als Unternehmen, die Controllingmaßnahmen anwenden. Somit ein Einfluss von Controlling auf den Wissenstransfer bestätigt werden (siehe S. 78).	ja
Feedback	Das Einholen von Feedback aller Mitarbeiter wirkt positiv auf dem Wissenstransfererfolg, während die Abwesenheit eines Feedbackprozesses eher zu Unzufriedenheit führt. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Durchführung eines Feedbacks den Wissenstransfer beeinflusst (siehe S. 79).	ja

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der Analyse der durgeführten Expertenbefragung bei Produktionsunternehmen in Sachsen muss das erstellte Modell in einigen Punkten angepasst werden.

Unter den externen Barrieren ließ sich ein Einfluss von Alter (ältere Mitarbeiter und Gruppe mit Teilnehmern unterschiedlichen Alters) sowie Kultur (Markt-Kultur) bestätigen.

Bezüglich der prozessinternen Barrieren haben folgenden Faktoren einen Einfluss auf den Wissenstransferprozess: Planung des Wissenstransfers, Vorbereitung für den Empfang von neuem Wissen, Controlling, Kommunikation mit dem Wissensträger und Feedback (in der Abbildung 31 grün markiert). Die Optimierung dieser Faktoren beeinflusst den Wissenstransfer in positiver Hinsicht.

Anhand der Analyse wurde das erstellte Modell (siehe S. 33) in folgenden Punkten abgeändert:

- Jüngere Mitarbeiter stellen keine Barriere im Wissenstransferprozess dar.
- Die Barriere ‚unsicherer Umgang mit Technologie‘ konnte nicht als solche bestätigt werden.
- Bezüglich der Hierarchie-Kultur Adhokratie-Kultur und Klan-Kultur zeigte sich, dass die Unternehmenskulturen tendenziell keinen negativen Einfluss haben.
- Hinsichtlich der Fehlerkulturen ‚hart-aber-fair-Haltung‘, ‚agonaler Ideenwettbewerb‘ und ‚fehlertolerantes Laissez-Faire‘ erlauben die Ergebnisse es nicht, fundierte Aussagen bezüglich des Einflusses zu treffen. Was die Fehlerkultur ‚komfortable Sicherheit‘ betrifft, war kein negativer Einfluss festzustellen.

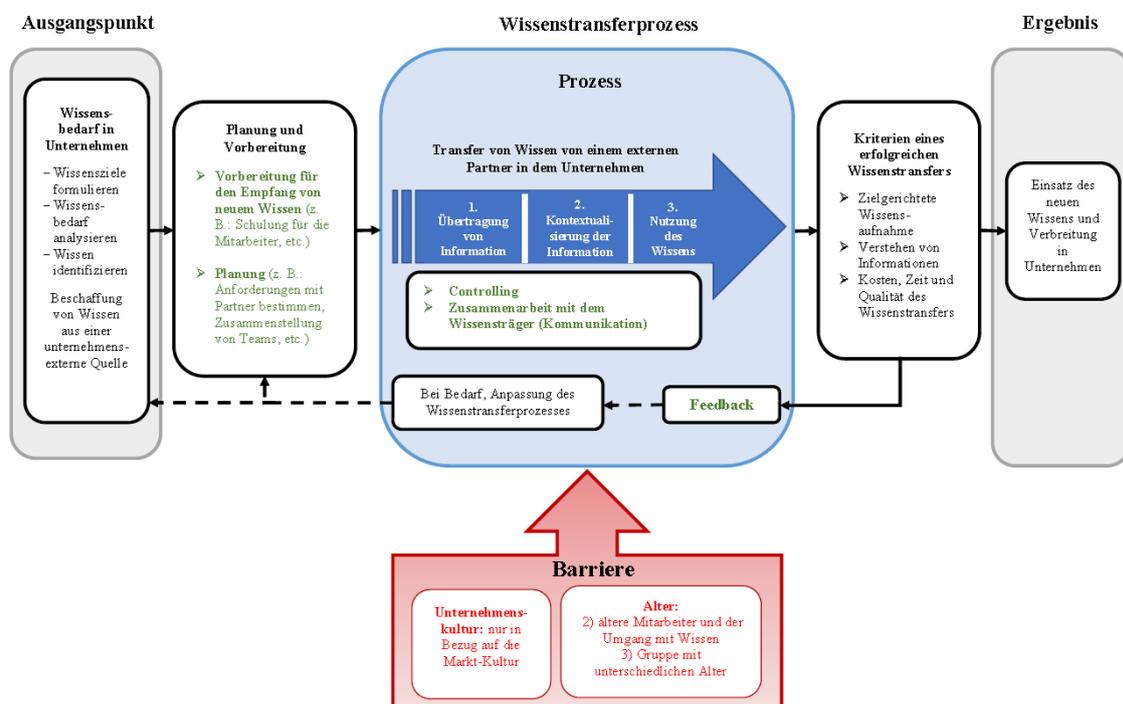


Abbildung 31: Geändertes Wissenstransfermodell

Quelle: eigene Darstellung

6 Schluss

6.1 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Barrieren beim Wissenstransfer mit externen Partnern und deren Auswirkungen. Es wurde ein Modell entwickelt, um den Wissenstransferprozess darzustellen und dessen Validität durch eine Expertenbefragung in Produktionsunternehmen in Sachsen geprüft. Dieses Modell enthält drei mögliche externe Barrieren, die Auswirkungen auf den Wissenstransferprozess haben können. Die drei Barrieren betreffen folgende Punkte:

- das Alter der Mitarbeiter: jüngere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen, ältere Mitarbeitern und deren Umgang mit neuem Wissen und Gruppe unterschiedlichen Alters
- die Unternehmenskultur (inklusive Fehlerkultur)
- der unsichere Umgang mit Technologie

Der Aufbau des Wissenstransfermodells orientiert sich an verschiedenen theoretischen Ansätzen. Nach Festlegung der zu behandelnden Barrieren wurden acht Hypothesen aufgestellt. Dabei sollte geklärt werden, ob das Alter, die Kultur und der unsichere Umgang mit Technologie Barrieren für einen erfolgreichen Wissenstransfer darstellen. Die Validität des erstellten Modells, die aufgestellten Hypothesen sowie die Auswirkung anderer möglicher interner Faktoren im Wissenstransferprozess wurden durch eine Expertenbefragung in Produktionsunternehmen in Sachsen evaluiert.

Bei der Untersuchung der Barrieren im Wissenstransfer zeigte sich, dass die Unternehmenskultur ‚Hierarchie‘ den Wissenstransfer positiv beeinflusst, während die Markt-Kultur zu einem eher negativen Einfluss auf den Wissenstransfererfolg tendiert. Über den Einfluss der anderen Kulturtypen konnten anhand der vorliegenden Daten keine konkrete Aussage getroffen werden.

In Bezug auf die Fehlerkultur kann lediglich bestätigt werden, dass die Fehlerkultur ‚komfortable Sicherheit‘ eine tendenziell positive Auswirkung auf den Wissenstransfer hat.

Bezüglich der Barriere ‚Alter‘ wurde untersucht, wie ältere sowie jüngere Mitarbeiter und altersgemischte Teams mit dem Wissen umgehen. Hierbei ließ sich bestätigen, dass der Umgang von älteren Mitarbeitern mit neuem Wissen und Teams mit Mitarbeitern unterschiedlichen Alters einen Einfluss auf den Wissenstransfer haben und diese Faktoren somit als Barriere betrachtet werden können. Der Punkt ‚jüngere Mitarbeitern und deren Umgang mit neuem Wissen‘ wurden nach der Analyse der Expertenbefragung nicht als Barriere betrachtet. Außerdem ergab die Analyse dieser Barriere, dass der Wissenstransferprozess bei einer starken Auswirkung tendenziell häufiger scheitert.

Da eine Auswirkung der Barriere ‚Alter‘ bestätigt werden konnte, wurden darauf aufbauend Zusammenhänge zwischen dieser Barriere und dem Umgang mit Technologie untersucht, wobei letzteres für sich genommen nicht als Barriere bestätigt wurde. Die Analyse zeigte einen Zusammenhang zwischen dem Alter der Mitarbeiter und dem Umgang mit neuem Wissen.

Im Zuge der Untersuchung der prozessinternen Barrieren wurde analysiert, ob Probleme während der verschiedenen Phasen des Wissenstransfers existieren und ob diese Auswirkungen auf den Transfer von Wissen haben. Hierbei wurde festgestellt, dass vor allem eine mangelhafte Planung sowie die Kommunikation und Koordination mit dem Wissensträger einen starken negativen Einfluss auf den Wissenstransfer haben. In Bezug auf die Barriere mangelhafte Planung des Wissenstransferprozesses wurde des Weiteren der Zusammenhänge mit dem Faktor ‚Einbeziehung der Wissensträger in der Planung‘ untersucht. Hierbei deutet die Analyse darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen diesem Faktor und einer mangelhaften Planung besteht.

Als positiv verstärkende Faktoren für die Zufriedenheit im Wissenstransfer konnten im Rahmen der Untersuchung folgende Punkte herausgearbeitet werden:

- Mitarbeitervorbereitung auf den Wissenstransfer
- Testen von neuem Wissen vor der Einführung
- optimales Controlling
- Sammlung von Feedback

Anhand der Analyse sowie der Ergebnisse der Expertenbefragung wurde die Validität des erstellten Modells geprüft und nach geringfügigen Anpassungen bestätigt.

Handlungsempfehlungen

Als eine der bedeutendsten externen Barrieren im unternehmensexternen Wissenstransfer hat sich die Barriere ‚Alter: ältere Mitarbeiter und deren Umgang mit neuem Wissen‘ herausgestellt. Dies zeigt, dass das Alter der Mitarbeiter einen negativen Einfluss auf den Wissenstransfer haben kann (siehe Tabelle 14, S. 63). Die Steigerung der Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer, kann durch die Einführung konkreter Maßnahmen im Unternehmen gelingen.

Um die Auswirkungen der Barriere ‚Alter‘ zu verringern, sollten sich Weiterbildungsangebote stärker an den unterschiedlichen Altersgruppen und deren Bedürfnissen orientieren. Menschen unterschiedlichen Alters haben in der Regel einen anderen Zugang insbesondere zu neuer Technologie und lernen den Umgang unterschiedlich schnell bzw. auf unterschiedliche Art und Weise. Bei älteren Mitarbeitern dauert es gewöhnlich etwas länger, bis neues Wissen vom Kurzzeit- ins Langzeitgedächtnis gewandert ist.⁹³ Daher sind folgende Maßnahmen im Zug der Wissensvermittlung bei älteren Mitarbeitern ratsam:^{94, 95}

- regelmäßige Pausen
- Maßnahmen, um das individuelle Interesse der Mitarbeiter an der Weiterbildung zu wecken
- Bereitstellung strukturierter Informationen ohne Zeitdruck

Die Ergebnisse zeigen, dass altersgemischte Wissenstransferteams eine negative Auswirkung haben (siehe Tabelle 14, S. 63). Die Gründe hierfür liegen beispielsweise bei unterschiedlichen Einstellungen der Mitarbeiter, falschen Vorstellungen bezüglich der anderen Generation oder verschiedenen Kommunikationsstilen. Mithilfe zielgerichteter Dialoge

⁹³ Vgl. Krüger, D. (2006): Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung: Handlungsansätze für die betriebliche Praxis. (S. 85)

⁹⁴ Vgl. Curth, C. (2008): Demographischer Wandel als Herausforderung: Zukunftsfähig durch ältere Arbeitnehmer. (S. 10)

⁹⁵ Vgl. Rauchmann, S. (2014): Der Wissenstransfer zwischen den Generationen: Eine neue Sicht auf ältere Mitarbeiter in Bibliotheken. (S. 100)

zwischen beiden ‚Altersparteien‘, wo das konkrete Vorstellen und Kennenlernen im Vordergrund steht, können Vorurteile abgebaut und das Verständnis für eine unterschiedliche Einstellung anderer Mitarbeiter verbessert werden.⁹⁶

30,0 % der befragten Unternehmen nannten fehlendes Interesse der Mitarbeiter bzw. eine Verweigerungshaltung gegenüber Neuem als Barriere (siehe Abbildung 26, S. 65). Das zeigt eine Inflexibilität gegenüber neuen Routinen bzw. Arbeitsabläufen seitens der Mitarbeiter. Die Akzeptanz gegenüber Neuem sollte durch die Entwicklung und Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen wie Anreizsystemen gesichert werden.⁹⁷ Das Einsetzen eines Anreizsystems, das die Handlungserfolge von Kollektiven belohnt, erfordert eine Kooperationsbeziehung in der Gruppe und die Übertragung von implizitem Wissen.⁹⁸ Das Belohnungssystem soll sich nicht auf die finanziellen Resultate des Wissenstransfer fokussieren, da ein solches System Rivalität zwischen Gruppen der Organisation fördern kann. Aus diesem Grund sollte das Anreizsystem auf eine erfolgreiche Wissensverteilung in der Organisation und Teamwork abzielen.⁹⁹

Ein anderer zentraler Aspekt neben der Einführung eines Anreizsystems ist die Schaffung von sozialen Normen im Unternehmen, wobei das Vertrauen einen Grundpfeiler darstellt. Der Aufbau von Vertrauen auf einer intra- und interorganisationalen Ebene ist für eine optimale Kooperation und auch für die Wissenstransferbereitschaft unverzichtbar. Das Vertrauen ermutigt die Partner, sich kooperativ zu verhalten, obwohl es ihnen freisteht, unkooperativ zu sein.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. Köppel, P. (2013): Workshop 1: Altersgemischte Teams – Das Miteinander der Generationen gestalten (S. 14, 16)

⁹⁷ Vgl. Moers, M. et al. (2006): Expertenstandards in der Pflege – Implementation als Strategie des Wissenstransfers. Im Buch: Schaeffer, D. (2006): Wissenstransfer in der Pflege. Ergebnisse eines Expertenworkshops. (S. 59)

⁹⁸ Vgl. Güttel, W. H. (2007): Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. In Zeitschrift: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 59. (S. 471)

⁹⁹ Vgl. Goh, S. C. (2002): Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management, Vol 6, Nr. 1. (S. 29)

¹⁰⁰ Vgl. Güttel, W. H. (2007): Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. In Zeitschrift: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 59. (S. 471)

Wie die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen, haben Barrieren Auswirkungen auf die Zeit (36,8 %), Leistung (32,3 %) sowie Kosten und Ressourcen (30,9 %) im Unternehmen (siehe Abbildung 25, S. 63). Um die Auswirkungen der Barrieren auf Kosten und Zeit in der Zukunft einzuschränken, könnte sich die Einführung einer FAQ-Sammlung als sinnvoll erweisen. Diese Maßnahme ermöglicht die Sammlung von Antworten auf häufige und regelmäßig gestellte Fragen im Wissenstransfer. Damit werden Doppelarbeit und Fehler vermieden. Eine FAQ-Sammlung ermöglicht Transparenz über das Wissen im ganzen Unternehmen und eine schnelle Einarbeitung der neuen Mitglieder eines Wissenstransferteams.¹⁰¹

Eine andere Maßnahme, die die Planung des Wissenstransfers positiv beeinflussen kann, ist die Einführung von ‚Lessons Learned‘ – ‚Gesammelte Erfahrungen‘. Hierbei handelt es sich um ein Gruppenfeedback, im Rahmen dessen die Beteiligten ihre Erfahrungen austauschen, um die Gestaltung künftiger Projekte auf diese Weise zu optimieren. Ein solches System kann auch zur Optimierung der Planung bei weiteren Projekten sowie in anderen Bereichen wie der Kommunikation mit dem Wissensträger oder dem Controlling angewendet werden. Der Erfahrungsaustausch sollte etwa ein bis drei Wochen nach Abschluss des Wissenstransfers stattfinden, da die Erfahrungen in diesem Zeitraum noch frisch sind.¹⁰² Diese Maßnahmen fördern die Bildung der Mitarbeiter und binden sie aktiv an das Unternehmen. Die Erkenntnisse können in der FAQ-Sammlung gespeichert werden.

6.2 Ausblick

Die Expertenbefragung ergab, dass der Umgang älterer Mitarbeiter mit neuem Wissen eine Barriere für den Wissenstransfer darstellt (siehe Tabelle 14, S. 63). Wichtig wäre es hier, zu untersuchen, wie sich die Rolle der älteren Mitarbeiter in den nächsten Jahren entwickelt, da sich die Effekte des demographischen Wandels verstärken werden und das

¹⁰¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2012): Wissens- und Erfahrungstransfer. (S. 7)

¹⁰² Vgl. Ebd. (S. 7)

Renteneinstiegalter von Jahr zu Jahr steigen wird. Laut dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales soll das Renteneinstiegalter bis zum Jahr 2029 bis auf das vollendete 67. Lebensjahr angehoben werden.¹⁰³

In Bezug auf die Barriere Unternehmenskultur haben die Forschungsergebnisse dieser Arbeit die positive Auswirkung der Hierarchie-Kultur und die negative Auswirkung der Markt-Kultur auf den Wissenstransfer bewiesen (siehe Abbildung 28, S. 71). Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass eine Unternehmenskultur, die auf Kontrolle und Stabilität basiert, für die Einführung von neuem und innovativem Wissen von Vorteil ist und eine Kultur, die sich mit Leistung und Wachstum identifiziert, den Transfer von neuem Wissen im Unternehmen negativ beeinflusst. Da diese Ergebnisse widersprüchlich scheinen, sollte der Zusammenhang zwischen Kulturart und Wissenstransfererfolg im Rahmen weiterer Forschungsprojekte untersucht werden, wobei die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zu überprüfen und zu erweitern sind.

Im Rahmen der Untersuchung der Fehlerkultur konnte lediglich der Einfluss der Fehlerkultur ‚komfortable Sicherheit‘ evaluiert werden (S. 72). Da eine Evaluierung der übrigen drei Fehlerkulturen aufgrund der geringen Datenmenge nicht möglich war, sollte die Untersuchung des Einflusses der Fehlerkultur auf den Wissenstransfererfolg mittels weiterer Befragungen fortgesetzt werden.

Auch die Kommunikation mit dem Wissensträger wurde in dieser Arbeit untersucht und die Ergebnisse deuten an, dass es sich hierbei um eines der größten Hindernisse handelt (siehe Tabelle 14, S. 63). In diesem Kontext wäre es ratsam, die Gestaltung der Kommunikation sowie möglicher Hindernisse herauszuarbeiten, um diese Barriere gezielt minimieren und damit eine erfolgreiche Kommunikation zwischen den Partnern sicherstellen zu können.

Bei der Frage nach weiteren häufig auftretenden Barrieren im Wissenstransfer wurde von den Unternehmen das Desinteresse gegenüber Neuem erwähnt (siehe Abbildung 26, S. 65). An dieser Stelle wäre es von Bedeutung, die Meinung und Einstellung der Mitarbeiter in Unternehmen gegenüber dem Erwerb von neuem Wissen zu analysieren und ihre

¹⁰³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): Zweiter Bericht der Bundesregierung gemäß §154 Absatz 4, sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. (S. 9)

Vorschläge für einen besseren Ablauf des Wissenstransfers einzuholen, da sie es sind, die das neue Wissen im Unternehmen aktiv einsetzen.

6.3 Fazit

Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse und Analysen ermöglichen eine objektive Beurteilung des Einflusses verschiedener Barrieren auf den unternehmensexternen Wissenstransfer. Dabei konnte letztendlich festgestellt werden, dass sowohl prozessexterne als auch prozessinterne Barrieren einen Einfluss haben können. Das hierbei entwickelte Wissenstransfermodell sowie die Daten aus der durchgeführten Expertenbefragung stellt die Basis für weitere Untersuchungen im Rahmen der Evaluation von Barrieren im unternehmensexternen Wissenstransfer dar.

Literaturverzeichnis

- Abou - Zeid, E. S. (2005): A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer. *Knowledge Management Research*. (S. 152), erhältlich unter: <https://pdfs.semanticscholar.org/43b4/3990b639ee815570e4690d7124ba9b1a302e.pdf>. Stand: 17.07.2018
- Bäppler, E. (2008): Nutzung des Wissensmanagements im strategischen Management: Zur interdisziplinären Verknüpfung durch den Einsatz von IKT. (S. 14)
- Bechtel, P. et al. (2010): Mitarbeitermotivation ist lernbar: Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen. (S. 4, 6)
- Bodenmüller, H. F. (2014): *Wie lernen Organisationen? Theorie und Praxis*. (S. 103)
- Bohrer, A. et al. (2005): *Wissensmanagement*. (S. 11), erhältlich unter: https://www.fh-muenster.de/gesundheits/downloads/intranet/poser/5semester/Lerneinheit_Wissensmanagement.pdf. Stand: 17.07.2018
- Boockmann, B. et al. (2012): Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment. (S. 1)
- Brunsbach, S. (2017): Demographischer Wandel -Megatrend des 21. Jahrhunderts. (S. 27)
- Bundeministerium für Arbeit und Soziales (2014): Zweiter Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Absatz 4, sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. (S. 9)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): *Arbeitsmarktprognose 2030: Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland*. (S. 13)
- Cerwinka, G. et al. (2014): Fehler erlaubt: Aus Fehlern lernen, statt Schuldigen zu suchen. (S. 47)
- Chen, S. et al. (2003): Inter-organisational knowledge transfer strategies for SMEs. (S. 3), erhältlich unter: http://publications.aston.ac.uk/2836/1/Chen,_Duan,_Edwards_and_Kinman.pdf. Stand: 17.07.2018
- Cummings, J. L. et al. (2003): Transferring R & D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. (S. 41–42)

- Curth, C. (2008): Demographischer Wandel als Herausforderung: Zukunftsfähig durch ältere Arbeitnehmer. (S. 10)
- Deller, J. et al. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel – Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. (S. 81)
- Duan, Y. et al. (2010): Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. (S. 2, 5)
- Egger, M. (2007): Die Auslandsarbeit der politischen Stiftungen zwischen Entwicklungs- und Transformationskontext: Eine Untersuchung der Tätigkeit der Friedrich-Ebert-Stiftung in Lateinamerika und Osteuropa, Eine Studie zum organisationalen Lernen. (S. 24), erhältlich unter: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000003080. Stand: 18.07.2018
- Garavelli, A. C. et al. (2002): Managing knowledge transfer by knowledge technologies. In der Zeitschrift: Technovation. (S. 270–272)
- Gasche, R. (2018): So geht Führung!: 7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiterbringen. (S. 30)
- Gerhards, S. et al. (2010): Wissensmanagement: 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, 4. Aufl. (S. 9)
- Goh, S.C. (2002): Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. Journal of Knowledge Management, Vol 6, Nr. 1. (S. 25–30)
- Güttel, W.H. (2007): Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. In Zeitschrift: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 59. (S. 471)
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V (2012): Wissens- und Erfahrungstransfer. (S. 7), erhältlich unter: https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Wissens-_und_Erfahrungstransfer.pdf. Stand: 18.07.2018
- Jantzen, M. (2009): Konservierung von impliziten Wissen -die Herausforderung für Unternehmen bei ausscheidenden Mitarbeitern. (S. 25–28)
- Jennex, M. E. (2009): Knowledge management, organizational memory, and transfer behavior: Global approaches and advancements. (S. 195)
- Kollmeier, C. et al. (2011): Wissensmanagement 2.1: Nutzung und Anreize von Wissensplattformen. gfwm Themen: eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. Ausgabe 1/Dezember 2011. (S. 10), erhältlich unter: <http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/12/gfwmTHEMEN1-Dezember2011.pdf>. Stand: 23.07.2018

- Köppel, P. (2013): Workshop 1: Altersgemischte Teams - Das Miteinander der Generationen gestalten. (S. 14, 16), erhältlich unter: <http://www.bgm-bielefeld.de/downloads/ws131017bgm004.pdf>. Stand: 30.07.2018
- Kraege, R. (1997): Controlling strategischer Unternehmenskooperationen: Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen. Schriften zum Management, Nr. 9. (S. 110)
- Kriegesmann, B. et al. (2007): Fehlertoleranz:(k)ein Humus für Innovationserfolge? Eine empirische Analyse. Organisationsentwicklung Nr. 4/ 2007. (S. 77; 79–80)
- Krogh G. et al. (1999): Managing knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition. (S. 119)
- Krüger, D. (2006): Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung: Handlungsansätze für die betriebliche Praxis. (S. 85), erhältlich unter: <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-246-8.volltext.frei.pdf>. Stand: 30.07.2018
- Mazurkiewicz, A. et al. (2014): Barriers of practical application of innovative technologies in economy. (S. 7)
- Mazurkiewicz, A. et al. (2017): Technology Transfer Barriers and Challenges Faced by R & D Organisations. Procedia Engineering. (S. 458–459)
- Miesing, P. et al. (2007): Towards a model of effective knowledge transfer within transnationals: The case of Chinese foreign invested enterprises. Journal of Technology Transfer. (S. 115)
- Mittelman, A. (2011): in: Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit gfwM Themen: eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. Ausgabe 1 /Dezember 2011. (S. 4–5), erhältlich unter: <http://www.gfwM.de/wp-content/uploads/2014/12/gfwMTHEMEN1-Dezember2011.pdf>. Stand: 23.07.2018
- Nickelsburg, A. K. (2007): Wissensmanagement. Verfahren, Instrumente, Beispiele für Vereine und Verbände. Ein Trainingsbuch. Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie Management und Politik. (S. 26), erhältlich unter: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/05134.pdf>. Stand: 17.07.2018
- Nonaka, I. et al. (1995): The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation. (S. 62)
- Nonaka, I. et al. (1998): The Concept of „Ba”: Building a foundation for knowledge creation. California management review Vol. 40 N. 3 Spring. (S. 43)

- North, K. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 4. Aufl. (S. 32–34)
- North, K. et al. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager: Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015. (S. 5–6)
- Notté, Kai (2013): Wissensmanagement im Vertrieb. (S. 12–13)
- Probst, G. et al. (1994). Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. (S. 18)
- Probst, G. et al. (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen. 7. Aufl. (S. 23, 32)
- Rauchmann, S. (2014): Der Wissenstransfer zwischen den Generationen: Eine neue Sicht auf ältere Mitarbeiter in Bibliotheken. (S. 100), erhältlich unter: https://e-doc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/19747/Rauchmann_83.pdf?sequence=1. Stand: 31.07.2018
- Sarnitz, A. (2011): Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer in Projektübergabeprozessen und Handlungsoptionen für Optimierungen von Projektübergaben. (S. 1), erhältlich unter: https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5568/1/Gesamtdokument_Sarnitz_060212.pdf. Stand: 31.07.2018
- Schaeffer, D. (2006): Wissenstransfer in der Pflege. Ergebnisse eines Expertenworkshops. (S. 59)
- Schlick, C. (2015): Arbeit in der digitalisierten Welt: Beiträge der Fachtagung der BMBF 2015. (S. 179)
- Schmid, H. (2011): Barrieren um Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. (S. 9–11, 14, 21–25, 133)
- Spath, D. (2011): Wissensarbeit – Zwischen strengen Prozessen und kreativem Spielraum. (S. 303–304)
- Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. (S. 11), erhältlich unter: https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008_erl.pdf?__blob=publicationFile. Stand: 17.07.2018
- Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. (S. 16–19)
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2017): Statistisch betrachtet. Wirtschaft in Sachsen -Ausgabe 2017/2016. (S. 7, 13), erhältlich unter: https://www.statistik.sachsen.de/download/300_Voe-Faltblatt/SB_Wirtschaft_2017.pdf. Stand: 17.07.2018

- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2018): Erwerbstätige im Freistaat Sachsen 2010 bis 2017 nach Wirtschaftsbereichen und -abschnitten. Erhältlich unter: https://www.statistik.sachsen.de/download/060_AVP-Erwerbstaetigkeit/A_VI_6_t03_j_ET_aktuell_X.pdf. Stand: 17.07.2018
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue). (S. 30, 40)
- Szulanski, G. (2000): The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*. (S. 11–13)
- Thiel, M. (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen: Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. (S. 32; 112; 176–177)
- Unternehmensberatung: Ernst & Young (2017): Marktkapitalisierung 2017: Schweizer Konzerne im internationalen Vergleich. (S. 12), erhältlich unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-marktkapitalisierung-dezember-2017-top-300/\\$FILE/ey-marktkapitalisierung-dezember-2017-top-300.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-marktkapitalisierung-dezember-2017-top-300/$FILE/ey-marktkapitalisierung-dezember-2017-top-300.pdf). Stand: 17.05.2018
- Werner, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen: Eine explorative-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen. (S. 45–47)
- Wien, A. et al. (2014): Grundlagen der Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. (S. 29–30)
- Wilkesmann, M. et al. (2011): Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology. *VINE: The journal of information and knowledge management systems* Vol. 41 Nr. 2, 2011. (S. 98)
- Zaunmüller, H. (2005): Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU: Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter. 1. Aufl. (S. 11)

Anhang

A Fragebogen zur Untersuchung von Wissenstransferbarrieren

Fragebogen zur Messung von Transferbarrieren und deren Auswirkung auf den Transfererfolg in Unternehmen der Produktionsbranche der Region

Sehr geehrten Damen und Herren,
vielen Dank das Sie sich die Zeit nehmen, um den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Mit Ihren Antworten tragen Sie zu der Untersuchung von verschiedenen Barrieren bei, die den Erfolg von Wissenstransfers beeinflussen können.

Dieser Fragebogen wurde im Rahmen meiner Masterarbeit "Barrieren im unternehmens-externen Wissenstransfer und deren Auswirkungen auf den Erfolg am Beispiel von Produktionsunternehmen im sächsischen Raum" im Studiengang Betriebswirtschaft und Unternehmensführung der Hochschule-Anhalt erarbeitet und von Prof. Dr. Fussan betreut. Die fachliche Begleitung erfolgte hierbei von der Abteilung Wissens- und Technologietransfer des Fraunhofer Zentrums für internationales Management und Wissensökonomie (IMW).

Bitte füllen Sie den Fragebogen sorgfältig und möglichst vollständig aus und kreuzen Sie an, was auf Ihr Unternehmen zutrifft. Die Umfrage wird ca.15 Minuten in Anspruch nehmen. Selbstverständlich werden Ihre Angaben vollständig anonym behandelt.

Ich bedanke mich für Ihre Mitwirkung,
Ana Emilia Díaz González

Generelle Information

1. a. Wie hoch ist die Zahl der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen:

- unter 10
- unter 50
- unter 250
- 250 oder mehr

1. b. Wie hoch ist der Umsatz Ihres Unternehmens?

- höchstens 2 Mio. €
- höchstens 10 Mio. €
- höchstens 50 Mio. €
- mehr als 50 Mio. €

2. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?

Meine Antwort _____

3. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Meine Antwort _____

4. Was ist Ihre Position im Unternehmen? (Mehrfachnennung möglich)

- CEO
- Führungskraft
- Abteilungsleiter
- Gruppenleiter
- Sonstige Mitarbeiter

4. a. Falls Sie die Option "Sonstige Mitarbeiter " markiert haben, nennen Sie bitte Ihre exakte Position im Unternehmen.

Meine Antwort _____

5. Wie viele Wissenstransferprozesse fanden zwischen externe Wissensträger und Ihrem Unternehmen in den letzten 5 Jahren statt (z.B. Kooperation mit Forschungseinrichtungen, Einführung von Software oder Hardware etc.)?

Anmerkung: Wissenstransfer beschreibt in Rahmen dieser Arbeit die Schaffung von Wissen aus einer externen Quelle zu dem Wissensempfänger (Unternehmen).

- keine
- 1-2
- 3-4
- 5 oder mehr

Prozesse und Struktur für Wissenstransfer

6. Wie stark sind die folgenden Merkmale in Ihrer Unternehmenskultur ausgeprägt?

	sehr stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	mittelmäßig ausgeprägt	wenig ausgeprägt	kaum ausgeprägt
1. Veränderungsbereitschaft, Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zusammenhalt ("Wir-Gefühl")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Stark strukturierte Arbeitsumgebung (Prozesse geben die Arbeit vor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Stabilität (regelmäßige Abläufe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Unterstützung von individuellen Initiativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Konkurrenzdenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ansehen und Erfolg als gemeinsame Werte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit Problemen und Fehlschlägen um?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
8. Misserfolge werden toleriert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Unterstützung beim Lernen aus Fehlern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Wie stellen Sie Teams, die am Wissenstransfer beteiligt sind, zusammen? Durch welchen Prozess? Mit welchen Kriterien?

Meine Antwort _____

9. Werden die Mitarbeiter auf den Wissenstransferprozess vorbereitet?

- Nein
- Ja, bei Bedarf
- Ja, kontinuierlich

9. a. Wie werden die Mitarbeiter auf den Wissenstransfer vorbereitet (Schulung, Workshops etc.)? Bitte benennen Sie durchgeführte Maßnahmen.

Meine Antwort _____

9. b. Von welcher Abteilung wird die Vorbereitung des Wissenstransferprozesses geplant?

Meine Antwort _____

10. Wird der Wissenstransfer begleitet und kontrolliert?

- Nein
- Ja

10. a. Wenn Ja, wie wird der Wissenstransfer begleitet? (z.B.: Controlling Kennzahlen)

Meine Antwort _____

11. Werden die Wissensträger bei der Planung des Wissenstransfers involviert?

- Nein
- Ja

11. a. Wenn Ja, wie gestaltet sich die Zusammenarbeit (Kommunikation, Intensität der Zusammenarbeit etc...)?

Meine Antwort

12. Wird das neue Wissen vor der Einführung in das Unternehmen getestet?

Nein

Ja

12. a. Wenn Ja, wie?

Meine Antwort

13. Wie hoch war der Altersdurchschnitt des Teams, welches den wichtigsten Wissenstransferprozess in Ihrem Unternehmen durchgeführt hat?

zwischen 18 und 30 Jahre

zwischen 31 und 40 Jahre

zwischen 41 und 50 Jahre

zwischen 51 und 60 Jahre

älter als 60 Jahre

13. a. Bitte beschreiben Sie kurz dieses Projekt.

Meine Antwort

14. Wird nach dem Wissenstransferprozess Feedback von den Mitarbeitern, welche am Prozess beteiligt waren, eingeholt?

Nein

Ja, aber nur bestimmte Mitarbeiter

Ja, alle Mitarbeiter, die in dem Wissenstransfer beteiligt waren

14. a. Wenn Ja, wie? (Einzelgespräche, gruppeninterne Gespräche, Online-Befragung etc.)

Meine Antwort

Wissenstransferbarrieren

15. Welche Barrieren und mit welchem Einfluss (Ausmaß) tauchen in den Wissenstransferprozessen in Ihrem Unternehmen auf?

	keine Auswirkung / Die Barriere existiert nicht	geringe negative Auswirkung	mäßige negative Auswirkung	starke negative Auswirkung	sehr starke negative Auswirkung
1. Mangelhafte Planung des Wissenstransferprozesses (Vorbereitung, Durchführung, Abschluss)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ungenügendes Know-How der Mitarbeiter, die das Wissen aufnehmen sollen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. a. Technologie: Die notwendige Technologie für den Transfer ist nicht vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. b. Technologie: unsicherer Umgang mit Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. a. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Gruppen mit unterschiedlichem Alter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. b. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Ältere Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. c. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Jüngere Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aufbau der Teams (unterschiedliches Know-How, fachbereichsübergreifende Teams etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Schlechte Kommunikation und Kooperation mit dem Wissensträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. a. Treten andere Barrieren als die oben genannten in Ihrem Unternehmen auf? Bitte nennen Sie die Barrieren und ihre Auswirkung(en).

Meine Antwort

15. b. Welche Barrieren tauchen am häufigsten in Ihrem Wissenstransferprozess auf?

Meine Antwort _____

16. Welche Auswirkungen haben die Barrieren im Wissenstransfer auf Ihr Unternehmen? In Bezug auf...

	keine Auswirkung	geringe Auswirkung	mäßige Auswirkung	hohe Auswirkung
die Zeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Kosten und Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. a. Welches sind die häufigsten Gründe für Abweichungen vom Zeitplan?

Meine Antwort _____

16. b. Welches sind die häufigsten Gründe für Abweichungen vom Kosten- und Ressourcenplan?

Meine Antwort _____

16. c. Welches sind die häufigsten Gründe für Abweichungen von der Leistung?

Meine Antwort _____

Erfolg von Wissenstransfer

17. Wie zufrieden sind Sie mit den bisherigen durchgeführten Wissenstransferprozessen in Ihrem Unternehmen?

- unzufrieden
- weniger zufrieden
- zufrieden
- sehr zufrieden
- vollkommen zufrieden

18. Wie definieren Sie Transfererfolg?

Meine Antwort

B Auswertung der Expertenbefragung – Barrieren

Wissenstransferbarrieren	Expertenbefragung									
	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6	Nr. 7	Nr. 8	Nr. 9	Nr. 10
1. mangelhafte Planung des Wissenstransferprozesses (Vorbereitung, Durchführung, Abschluss)	3	1	3	4	1	1	3	2	0	1
2. ungenügendes Know-How der Mitarbeiter, die das Wissen aufnehmen sollen	1	0	3	3	1	2	1	1	1	1
3. a. Technologie: Die notwendige Technologie für den Transfer ist nicht vorhanden	0	1	2	1	0	3	0	0	0	1
3. b. Technologie: unsicherer Umgang mit Technologie	0	0	2	2	0	2	2	1	0	1
4. a. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Gruppen mit unterschiedlichem Alter	2	0	2	2	0	3	2	0	1	1
4. b. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Ältere Mitarbeiter	2	0	2	3	1	3	2	2	1	1

Wissenstransferbarrieren	Expertenbefragung									
	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6	Nr. 7	Nr. 8	Nr. 9	Nr. 10
4. c. Das Alter der Mitarbeiter und der Umgang mit neuem Wissen: Jüngere Mitarbeiter	1	0	2	1	1	1	2	0	1	1
5. Aufbau der Teams (unterschiedliches Know-How, fachbereichsübergreifend des Teams etc.)	3	1	0	1	1	0	2	0	0	1
6. schlechte Kommunikation und Kooperation mit dem Wissens-träger	3	0	3	4	1	3	1	2	0	1

keine Auswirkung
/ Die Barriere existiert nicht = 0

geringe negative Auswirkung = 1

mäßige negative Auswirkung = 2

starke negative Auswirkung = 3

sehr starke negative Auswirkung = 4

C Auswertung der Expertenbefragung – Auswirkungen der Barrieren in Unternehmen

Welche Auswirkungen haben die Barrieren im Wissenstransfer auf Ihr Unternehmen? In Bezug auf...			
Expertenbefragung	die Zeit	die Kosten und Ressourcen	die Leistung
Nr. 1	3	3	3
Nr. 2	1	1	1
Nr. 3	3	2	3
Nr. 4	3	3	3
Nr. 5	3	3	3
Nr. 6	2	2	3
Nr. 7	3	2	1
Nr. 8	3	3	3
Nr. 9	3	3	2
Nr. 10	2	1	2

	die Zeit	die Kosten und Ressourcen	die Leistung
Total	25	21	22
Anteil	36,8 %	30,9 %	32,3 %

keine Auswirkung= 0 geringe Auswirkung=1 mäßige Auswirkung = 2 hohe Auswirkung= 3

Aufgrund der geringen Auswirkung wird für die Berechnung nicht berücksichtigt.

D Auswertung der Expertenbefragung – Unternehmenskultur

6. Wie stark sind die folgenden Merkmale in Ihrer Unternehmenskultur ausgeprägt?	Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6	Nr. 7	Nr. 8	Nr. 9	Nr. 10
1. Veränderungsbereitschaft, Innovation	2	3	2	3	2	3		3	4	2
2. Zusammenhalt ("Wir-Gefühl")	3	3	2	3	2	1		4	4	3
3. Stark strukturierte Arbeitsumgebung (Prozesse geben die Arbeit vor)	2	3	3	3	3	3		2	3	3
4. Stabilität (regelmäßige Abläufe)	2	3	2	4	3	3		1	2	3
5. Unterstützung von individuellen Initiativen	3	2	2	2	3	1		3	4	3
6. Konkurrenzdenken	2	1	3	2	2	3		4	0	2
7. Ansehen und Erfolg als gemeinsame Werte	1	3	2	2	2	2		3	4	2

Klan-Kultur

Adhokratie-Kultur

Hierarchie-Kultur

Markt-Kultur

kaum
ausgeprägt = 0

wenig
ausgeprägt = 1

mittelmäßig
ausgeprägt = 2

stark
ausgeprägt = 3

sehr stark
ausgeprägt = 4

Selbstständigkeitserklärung

Die Masterarbeit ist mit einer Erklärung darüber zu versehen, dass die Arbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt wurde und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen, einschließlich der angegebenen oder beschriebenen Software, verwendet werden.

Ort, Datum, Unterschrift