

Werner, Matthias

Article

Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven
Dienstleistungsunternehmen: Eine explorativ-empirische
Untersuchung bei Unternehmensberatungen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Werner, Matthias (2005) : Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen: Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 392-395

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105228>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Matthias Werner

Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen – Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen*

Betreuerin: Prof. Dr. Margret Borchert, Universität Duisburg-Essen

1. Problemstellung, Zielstellung und Forschungskonzeption

Über den ressourcenorientierten Ansatz hat das Wissensmanagement mit dem wissensbasierten Ansatz Einzug in die strategische Unternehmensführung gehalten. Die Bedeutung von Wissen als fünftem Produktionsfaktor bzw. allgemein als strategische, intangible Ressource für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen wird in der das strategische Management behandelnden Literatur betont. Ein Zusammenhang zwischen erfolgreichen Unternehmen und dem Wissenstransfer wurde zwar empirisch belegt, das Wissen über den Transfer von Wissen als bedeutende Ressource wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen war bislang jedoch rudimentär. Dies zeigt sich in der mangelnden Kenntnis der Faktoren, die in solchen Unternehmen einen Einfluss auf den Wissenstransfer zwischen natürlichen Wissensträgern ausüben. Somit ist es nicht verwunderlich, dass in der betriebswirtschaftlichen Forschung kaum Veröffentlichungen in diesem Bereich zu finden waren. Das *Ziel der Arbeit* lag in der explorativ-empirischen Erkundung von Einflussfaktoren des intraorganisationalen, interpersonellen Wissenstransfers, um damit einen Beitrag zur Schließung der beschriebenen Forschungslücke zu liefern.

Für die empirisch-quantitative Untersuchung wurden Primärdaten generiert, indem Mitarbeiter von Unternehmensberatungen schriftlich papier- bzw. internetbasiert befragt wurden. Unternehmensberatungen als Anbieter von Kontraktgütern konnten als wissensintensive Dienstleistungsunternehmen beschrieben werden, bei denen der Ressource Wissen sowohl in prozessualer als auch in ergebnisorientierter Sicht eine hohe Bedeutung beikommt.

Ein *erstes Teilziel* der Arbeit lag in der Entwicklung eines *Instrumentes zur Messung und Bewertung des Wissenstransfers*. Ausgehend von der Systematisierung der Hauptproblemfelder der Wissenstransfererfolgsmessung wurde das viel beachtete Vier-Felder-Modell von Nonaka / Takeuchi weiterentwickelt. Darauf aufbauend wurde der Wissenstransfer näherungsweise quantifiziert. Hierdurch konnte eine Schwachstelle der Forschungsansätze im Wissensmanagement beseitigt werden, da diese häufig nur auf der rein verbal hypothesengenerierenden Ebene stattfindet, ohne diese empirisch zu ergründen.

Als *zweites Teilziel* wurden in den drei Gestaltungsbereichen potentielle Einflussfaktoren identifiziert und operationalisiert, die in einem weiteren Schritt dem Hauptziel entsprechend auf ihren Zusammenhang mit dem Wissenstransfer analysiert wurden. Die Identifikation erfolgte aufgrund von intensiven Literaturrecherchen sowie

* Werner, Matthias: Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen – Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen. ISBN 3-8244-8244-4, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 2004, 413 S., € 59.90.

durch qualitative Interviews mit Experten aus der unternehmerischen Wirtschaft. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass theoretische Aspekte des Wissenstransfers genauso berücksichtigt wurden wie Probleme aus der Praxis. Das erstellte Erhebungsinstrument wurde anschließend einer umfassenden Prüfung durch dreistufige Pretests unterzogen.

2. Zentrale Ergebnisse

Durch umfangreiche uni- und multivariate Analysen der ermittelten Daten (N=339) konnte u.a. zunächst gezeigt werden, dass Unternehmensberater Wissen hauptsächlich mit ihrem Vorgesetzten, noch mehr aber mit ihren Teammitgliedern transferieren. Der Wissenstransfer mit Nichtteammitgliedern ist relativ zu den beiden anderen betrachteten Transferrichtungen gesehen am geringsten. Ferner waren die Ergebnisse in dieser Transferrichtung bei der Mehrzahl der Einflussfaktoren insignifikant. Als mögliche Ursache für diese Auffälligkeit wurde u.a. vermutet, dass der Wissenstransfer mit dem Vorgesetzten und den Teammitgliedern für die Aufgabenerfüllung eine hohe Bedeutung hat und sich das Wissen bereits überwiegend im Team befindet bzw. dort generiert werden kann. Denkbar war darüber hinaus, dass sich das Wissenstransferverhalten in diesen beiden Transferrichtungen maßgeblich in der Leistungsbeurteilung von Beratern niederschlägt.

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass der Wissenstransfer mit zahlreichen Merkmalen der drei Gestaltungsdimensionen Organisation, Personal und Informationsmanagement des so genannten triadischen Wissensmanagementansatzes zusammenhängt. So wurden einzelne hochsignifikante Merkmale identifiziert, die mit dem Wissenstransfer in statistischem Zusammenhang stehen, bzw. konnten durch Merkmalskombinationen (wie z.B. Bildungsstand und Anreizsysteme) neue Zusammenhänge empirisch aufgedeckt werden. Die nachfolgenden Zusammenhänge können besonders hervorgehoben werden:

Die Definition und Kommunikation *individueller und kollektiver* Ziele steht in einem Zusammenhang mit dem Wissenstransfer. Je klarer für Berater spezifische Leistungsziele festgelegt und ihnen kommuniziert werden, desto höher ist der Wissenstransfer mit ihren Vorgesetzten und mit ihren Teammitgliedern. Dieser Zusammenhang konnte auch für die Definition und Kommunikation von Leistungszielen für das Team festgestellt werden. Darüber hinaus zeigte sich, dass je stärker der Zusammenhang zwischen Individual- und Teamzielen, desto mehr Wissen transferieren Berater mit ihrem Vorgesetzten und Teammitgliedern.

Der Zusammenhang zwischen *leistungsabhängigen Konsequenzen*, die infolge des Erreichens bzw. Verfehlens erwarteter Leistungsziele eintreten, und dem Wissenstransfer wurde ebenfalls festgestellt. Es konnte erarbeitet werden, dass Berater, die im Fall der Leistungszielverfehlung bzw. -erreicherung mit Konsequenzen zu rechnen haben, mehr Wissen mit ihrem Vorgesetzten und mit ihren Teammitgliedern transferieren als Berater, auf die keine Konsequenzen zukommen. Das Ausbleiben von Konsequenzen geht folglich mit einem niedrigeren Wissenstransfer einher. Positive Konsequenzen stehen dabei im Gegensatz zu negativen Konsequenzen mit einem höheren Wissenstransfer in Zusammenhang.

In Bezug auf die *Institutionalisierung des Wissensmanagements* in den Unternehmen konnte gezeigt werden, dass der Wissenstransfer von Beratern, deren Unternehmen sich systematisch mit Wissensmanagement beschäftigt, mit ihrem Vorgesetzten und mit Teammitgliedern höher ist als bei Beratern, die in einem Unternehmen arbeiten, in dem dies nicht der Fall ist. Die Bedeutung der Beschäftigung wird dadurch unterstrichen, dass je länger sich Unternehmensberatungen intern systematisch mit Wissensmanagement beschäftigen, desto höher der Wissenstransfer in den genannten Transferrichtungen ist. Jedoch steht, über die Beschäftigung hinaus, die Bekanntheit des Wissensmanagements in einem Zusammenhang mit dem Wissenstransfer. Berater, die über das Wissensmanagement in ihrem Unternehmen informiert sind, transferieren signifikant mehr Wissen als solche, die darüber nicht in Kenntnis sind.

Mit dem Nachweis von Zusammenhängen zwischen dem Wissenstransfer und Merkmalen aus allen drei Gestaltungsdimensionen geht eine Bestätigung des gewählten ganzheitlichen Ansatzes zu Lasten einseitig ausgelegter Wissensmanagementansätze einher. Zugleich konnte jedoch auch erarbeitet werden, dass der Wissenstransfer nicht nur einer Beeinflussung durch Merkmale der drei betrachteten Gestaltungsbereiche unterliegt, die kurz- bis mittelfristig durch das Management veränderbar und damit gestaltbar sind. Zwar konnte Persönlichkeitsmerkmalen bzw. Merkmalen, die die Beziehung zwischen Beratern und ihren Vorgesetzten beschreiben, keine statistisch signifikant verstärkende bzw. abschwächende Wirkung zwischen ermittelten Zusammenhängen nachgewiesen werden. Dennoch zeigte sich, dass diese Merkmale für sich ebenfalls in einem Zusammenhang mit dem Wissenstransfer stehen.

Bei der Diskussion der Befunde wurden erste Ansatzpunkte zur Gestaltung der Merkmale angeführt, die zu einer positiven Beeinflussung des intraorganisationalen Wissenstransfers beitragen. Die Interpretationen und die in diesem Zusammenhang gegebenen Handlungsempfehlungen können als normative Handlungsempfehlung verstanden werden.

3. Weiterführende Perspektiven

Die vorliegende Arbeit trägt mit der gewählten Konzeptualisierung eines Instrumentes zur Wissenstransferevaluierung zur Linderung eines grundlegenden Mangels, dem Fehlen wissensbezogener Metriken, bei. Zugleich wurden Hypothesen über den Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und Merkmalen generiert, die wesentliche Stellgrößen des intraorganisationalen Wissenstransfers darstellen. Diese können Ausgangspunkt weiterer wissenschaftlicher Aktivitäten sein. Sie stellen somit aus Sicht der Wirtschaft bedeutende Ansatzpunkte zur zielgerichteten Gestaltung des Wissenstransfers dar, der auch in den nächsten Jahren einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Im Kernbereich der Betriebswirtschaftslehre könnte darüber hinaus beispielsweise eine Weiterentwicklung des Modells zur Messung und Bewertung des Wissenstransfers dahingehend vorgenommen werden, dass über den quantitativen Ansatz hinaus eine ökonomische Bewertung des Wissenstransfers erfolgt. In diesem Zusammenhang wäre auch die Beurteilung der Effizienz der Organisation des Wissensmanagements in Unternehmen denkbar. Die Anwendung des Instrumentes in anderen Branchen ist grundsätzlich möglich. Wenngleich damit das Gebiet der Betriebswirtschaftslehre nicht mehr im Kern tangiert wird, verlangen die Er-

gebnisse der Arbeit – neben dem bisher genannten – weiteren Forschungsbedarf in der Ergründung des Einflusses von Persönlichkeitsmerkmalen auf den Wissenstransfer. Dem explorativen Charakter der Arbeit konsequenterweise folgend, lag das Ziel in der Ermittlung vorläufiger Hypothesen. Weiterer Forschungsbedarf liegt außerdem in der detaillierteren Betrachtung der identifizierten Zusammenhänge. Dies sollte vor allem in explanativen Untersuchungen erfolgen, in denen die postulierten Hypothesen einer Hypothesenprüfung unterzogen werden.