

**Michael Thiel**

# **Wissenstransfer in komplexen Organisationen**

**Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen  
und Best Practices**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot

**Deutscher Universitäts-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XX</b>
<b>1 Einleitung und Themenabgrenzung: Wissenstransfer als Organisationsproblem</b> ... 1	
1.1 Motivation der Arbeit.....	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2 Wissensmanagement und Wissenstransfer</b> .....	<b>9</b>
2.1 Wissen.....	9
2.1.1 Wissensbegriffe.....	9
2.1.1.1 Kognitivistische Perspektive.....	10
2.1.1.2 Konstruktivistische Perspektive.....	11
2.1.1.3 Management-Ansätze.....	13
2.1.2 Begriffliche Abgrenzung: Daten, Informationen, Wissen.....	14
2.1.3 Wissensarten.....	16
2.1.3.1 Theoretisches / deklaratives versus praktisches / prozedurales Wissen.....	16
2.1.3.2 Individuelles versus kollektives Wissen.....	17
2.1.3.3 Explizites versus implizites Wissen.....	20
2.1.3.4 Transferierbares versus nicht transferierbares Wissen.....	22
2.2 Wissensmanagement.....	24
2.2.1 Zur Entwicklung des Wissensmanagements.....	24
2.2.2 Denkrichtungen des Wissensmanagements.....	25
2.2.2.1 Instrumentell-technische Ansätze.....	26
2.2.2.2 Konstruktivistische Ansätze.....	27
2.3 Wissenstransfer „.....“.....	28
2.3.1 Wissenstransfer.....	29
2.3.1.1 Begriffe.....	29

2.3.1.2	Denkrichtungen.....	29
2.3.1.3	Das Wissenstransfer-Verständnis dieser Arbeit.....	31
2.3.2	Varianten und Methoden des Wissenstransfers.....	33
2.3.2.1	Strategien des Wissenstransfers.....	33
2.3.2.2	Push vs. Pull-Prinzipien.....	34
2.3.2.3	Methodendes Wissenstransfers.....	36
	<b>Gestaltungsparameter des Wissenstransfers.....</b>	<b>38</b>
3.1	Klassifikation von Gestaltungsparametern des Wissenstransfers.....	39
3.1.1	Koordinations- und Motivationsprobleme des Wissenstransfers.....	39
3.1.2	Ableitung des Analysemodells.....	40
3.2	Der Wissenstransfer als Lernprozess.....	42
3.2.1	Ebenenmodell des Wissenstransfers.....	42
3.2.2	Wissenstransfer auf individueller Ebene.....	43
3.2.2.1	Grundlegendes Lernens.....	44
3.2.2.2	Der individuelle Lernprozess.....	45
3.2.2.3	Ableitung von Gestaltungsparametern.....	47
3.2.3	Wissenstransfer auf Gruppenebene.....	49
3.2.3.1	Wissenstransfer als Sozialisationsprozess.....	49
3.2.3.2	Ableitung von Gestaltungsparametern.....	50
3.2.4	Wissenstransfer auf Organisationsebene.....	50
3.2.4.1	Wissenstransfer als Prozess der Akkulturation.....	51
3.2.4.2	Ableitung von Gestaltungsparametern.....	53
3.2.5	Anwendung erlernten Wissens.....	54
3.2.5.1	Kognition und Handeln.....	54
3.2.5.2	Ableitung von Gestaltungsparametern.....	56
3.3	Der Wissenstransfer als Logistik-Prozess.....	57
3.3.1	Analysemodell: Wissenstransfer als Logistikprozess.....	57
3.3.1.1	Phasen des Wissenstransfers nach von Krogh und Köhne.....	57
3.3.1.2	Erweiterung des Modells.....	59
3.3.2	Gestaltungsparameter in der Initiierungsphase.....	61
3.3.2.1	Entscheidung für den Wissenstransfer.....	61
3.3.2.2	Identifikation und Auswahl von Transferpartnern und Wissensbeständen.....	63
3.3.2.3	Festlegung von Art und Umfang des zu transferierenden Wissens.....	64
3.3.2.4	Auswahl einer Transfermethode.....	64
3.3.3	Gestaltungsparameter in der Durchführungsphase.....	67
3.4	Das integrierte Wissenstransfermodell.....	69
3.4.1	Entwicklung eines integrierten Wissenstransfer-Modells.....	69
3.4.2	Identifizierte Gestaltungsparameter des Wissenstransfers.....	73

<b>4</b>	<b>Gestaltung der Koordination des Wissenstransfers</b> .....	<b>75</b>
4.1	Konstitutive Ressourcen.....	75
4.1.1	Humanressourcen.....	75
4.1.2	Vernetzung der Humanressourcen.....	78
4.1.2.1	Vernetzung im Rahmen der täglichen Arbeit.....	78
4.1.2.2	Bildung von Kompetenzzentren.....	79
4.1.2.3	Wissenstransfer in Communities.....	80
4.1.2.4	Persönliche Kontakte und persönliche Netzwerke.....	82
4.1.2.5	Gestaltungsempfehlungen zur Entwicklung wissensorientierter Organisationsformen.....	83
4.1.3	Management der Wissensinhalte.....	85
4.1.3.1	Bestimmung transferrelevanten Wissens.....	86
4.1.3.2	Wissen der Mitarbeiter.....	87
4.1.3.3	Kodifiziertes Wissen.....	89
4.1.4	Infrastruktur zur Unterstützung des Wissenstransfers.....	92
4.1.4.1	Unterstützung der Wissenstransferstrategien.....	92
4.1.4.2	Funktionale Anforderungen an die Infrastruktur.....	93
4.1.4.3	Gestaltung von Wissenstransfer-Anwendungen.....	94
4.2	Fähigkeiten.....	97
4.2.1	Fähigkeit zur Kommunikation von Wissensinhalten.....	97
4.2.1.1	Kommunikation von Wissensinhalten durch Individuen.....	97
4.2.1.2	Kommunikation von Wissensinhalten durch Kollektive.....	100
4.2.2	Lernfähigkeit.....	101
4.2.2.1	Individuelle Lernfähigkeit.....	101
4.2.2.2	Lernfähigkeit von Kollektiven.....	102
4.2.2.3	Mechanismen organisationalen Lernens (.....).....	104
4.3	Informationen.....	106
4.3.1	Entscheidungsrelevante Informationen zur Bereitstellung von Wissen....	106
4.3.2	Entscheidungsrelevante Informationen zur Nutzung von Wissen.....	108
4.3.3	Lokalisierung von Transferpartnern und Wissensbeständen.....	110
4.3.4	Auswahl einer Wissensquelle.....	111
4.4	Zusammenführung: Koordination des Wissenstransfers.....	115
<b>5</b>	<b>Gestaltung der Motivation des Wissenstransfers</b> .....	<b>117</b>
5.1	Motive und Anreize: Inhaltstheoretische Aspekte.....	117
5.1.1	Basismodell der Motivation.....	117
5.1.2	Motive.....	119
5.1.3	Klassifikation von Arbeitsmotiven.....	120
5.1.4	Relevante Motive für die Motivation des Wissenstransfers.....	121

5.2	Motivationsprozess: Handlungsphasenmodell nach Heckhausen.....	123
5.2.1	Auswahl eines Modells zur Modellierung des Wissenstransfers.....	123
5.2.2	Überblick über das Handlungsphasenmodell nach Heckhausen.....	124
5.2.3	Prädeziotionale Motivationsphase.....	126
5.2.3.1	Vrooms Instrumentalitätsmodell.....	126
5.2.3.2	Abgeleitete Gestaltungsempfehlungen für den Wissenstransfer.....	130
5.2.4	Präaktionale Volitionsphase.....	135
5.2.4.1	Die Theorie der Zielsetzung.....	136
5.2.4.2	Abgeleitete Gestaltungsempfehlungen für den Wissenstransfer.....	137
5.2.5	Aktionale Volitionsphase.....	138
5.2.5.1	Handlungskontrolle und Selbstregulation.....	138
5.2.5.2	Abgeleitete Gestaltungsempfehlungen für den Wissenstransfer.....	140
5.2.6	Postaktionale Motivationsphase.....	141
5.2.6.1	Kausalattribution von Handlungsergebnissen.....	141
5.2.6.2	Abgeleitete Gestaltungsempfehlungen für den Wissenstransfer.....	144
5.3	Kollektive Einflüsse auf die Motivation für den Wissenstransfer.....	145
5.3.1	Kollektive Einflüsse auf Gruppenebene.....	146
5.3.1.1	Determinanten individuellen Verhaltens in Gruppen.....	147
5.3.1.2	Transferverhalten in Gruppen.....	148
5.3.2	Kollektive Einflüsse auf Organisationsebene.....	149
5.3.2.1	Das Konzept der Organisationskultur.....	149
5.3.2.2	Wissensorientierte Unternehmenskultur.....	150
5.3.2.3	Kulturwandel.....	153
5.3.3	Vertrauen.....	155
5.4	Zusammenführung: Motivation des Wissenstransfers.....	159
<b>6</b>	<b>Fallstudie: ICN ShareNet - Wissenstransfer bei der Siemens AG.....</b>	<b>161</b>
6.1	Methodische Vorgehensweise.....	161
6.2	Wissenstransfer mit ICN ShareNet - ein Überblick.....	164
6.3	Konstitutive Ressourcen.....	165
6.3.1	Humanressourcen.....	165
6.3.2	Vernetzung der ShareNet-Mitglieder.....	167
6.3.2.1	ICN ShareNet als organisatorische Einheit.....	167
6.3.2.2	Interne Organisation von ShareNet.....	168
6.3.3	Management der Wissensinhalte.....	169
6.3.3.1	Wissensinhalte in der ShareNet Wissensbank.....	169
6.3.3.2	Wissensinhalte bei personalisiertem Wissenstransfer.....	171
6.3.3.3	Kritische Würdigung der transferierten Inhalte.....	172
6.3.3.4	Management der Qualität: Wissen der Mitarbeiter.....	174
6.3.3.5	Management der Qualität: Kodifiziertes Wissen.....	175

6.3.3.6	Kritische Würdigung des Managements der Qualität von Wissen.....	179
6.3.4	Infrastruktur.....	180
6.3.4.1	Überblick über die IT-Plattform von ICN ShareNet.....	180
6.3.4.2	Kritische Würdigung.....	184
6.4	Fähigkeiten.....	185
6.4.1	Fähigkeit zur Kommunikation von Wissensinhalten.....	185
6.4.2	Lernfähigkeit.....	186
6.5	Informationen.....	187
6.5.1	Entscheidungsrelevante Informationen zur Bereitstellung von Wissen....	187
6.5.2	Entscheidungsrelevante Informationen zur Nutzung von Wissen.....	189
6.5.3	Lokalisierung von Transferpartnern und Wissensbeständen.....	190
6.5.4	Auswahl einer Wissensquelle.....	191
6.6	Individuelle Motivation.....	192
6.6.1	Darstellung der Anreizsituation.....	192
6.6.2	Darstellung des Incentive-Systems.....	195
6.6.3	Kritische Würdigung.....	197
6.6.3.1	Motivationsphasen.....	197
6.6.3.2	Volitionsphasen.....	199
6.7	Kollektive Einflüsse auf die Motivation.....	201
6.7.1	Kollektive Einflüsse durch Gruppe und Organisation.....	201
6.7.2	Vertrauensbeziehungen zwischen potenziellen Transferpartnern.....	203
6.8	Zusammenfassende Beurteilung.....	204
6.9	Beitrag der Fallstudie.....	206
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit: Organisation und Implementierung des Wissenstransfers.....</b>	<b>209</b>
7.1	Ziele der Arbeit.....	209
7.2	Methodisch-konzeptionelle Vorgehensweise.....	209
7.3	Inhaltliche Ergebnisse.....	210
7.4	Weiterer Forschungsbedarf.....	213
<b>Anhang</b>	.....	<b>215</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	.....	<b>229</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	.....	<b>249</b>