Tina C. Chini

EFFECTIVE KNOWLEDGE TRANSFER IN MULTINATIONAL CORPORATIONS

Palgrave MacMillan, Houndmills - New York 2004, 184 Seiten

Die vorliegende Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien untersucht die Wirksamkeit von Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen (kurz MNC). Der Untersuchungsgegenstand ist von erheblicher Bedeutung, weil Wissen ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbs- und Kooperationsfähigkeit von Unternehmen ist und nationale Grenzen überschreitender Transfer immaterieller Werte einen der Existenzgründe von MNC darstellt.

Um das in MNC verteilt vorhandene Wissen zu nutzen und die Schöpfung von Wissen zu fördern, müssen MNC imstande sein, Wissen mittels organisatorischer Netzwerke erfolgreich über zeitliche, räumliche, kulturelle und sprachliche Grenzen hinweg zu kommunizieren.

Die vorliegende Arbeit erläutert zunächst die generelle Thematik von Wissen und dessen Management. Sie durchleuchtet und kategorisiert in der Literatur über Wissensmanagement vorzufindende theoretische Konzepte, die für die weitere Studie relevant sind. Dabei werden verschiedene Wissensarten erörtert (wie kognitives Wissen, Fertigkeiten, in Artefakten enthaltenes Wissen; explizites und schweigendes bzw. nichtartikulierte Wissen; individuelles und organisatorisches Wissen), werden Wissens-Wertschöpfungsketten und Wissenstransfer als Kommunikationsmodell analysiert, Wissensspiralen (Sozialisation > Externalisation > Kombination > Internalisation > Sozialisation) und Zusammenhänge zwischen Wissensmanagement und Organisationsstruktur diskutiert und eine Verlagerung der grundsätzlichen Betrachtungsweise von Unternehmen und ihrer Strategie von einer produkt- und marktorientierten über eine ressourcenbasierte zu einer wissensbasierten Sicht festgestellt; letztere Auffassung sieht Unternehmen als Reservoir von sozialem Wissen, das kooperatives Handeln strukturiert, als Erkenntnisgemeinschaften, in denen Diskurs und Koordination einander ergänzende Rollen bei der Verhaltensreproduktion und Exploration neuer Optionen spielen und organisatorisches Wissen mittels der kombinatorischen Fähigkeiten des Unternehmens geschöpft wird.

Im weiteren werden theoretische Bausteine zum Wissenstransfer innerhalb von MNC dargestellt und diskutiert, insbesondere Beziehungen zwischen Unternehmenszentralen und Teileinheiten, Strategische Mandate, Koordination und Kontrolle sowie Organisationsvermögen. Es wird festgestellt, daß sich das Forschungsinteresse vom Technologietransfer auf den Transfer umfassenderer Wissensfelder – wie Führungs-, Verwaltungs- und Marketingwissen – verlagert und darauf hingewiesen, daß einige Autoren Sozialkapital als Grund ansehen, warum Unternehmen andere beim Wissenstransfer übertreffen.

Die in der einschlägigen Literatur diskutierten Forschungsfelder werden zusammengestellt und darauf aufbauend ein eigenes konzeptionelles Modell des Wissenstransfers innerhalb von MNC und verschiedene Forschungshypothesen erarbeitet, die im weiteren anhand empirischer, im Wege von Fragebögen sowie telefonischer, persönlicher und schriftlicher Kontakte gesammelter Daten mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells getestet werden.

Einige der Hauptergebnisse sind: *Formale Übermittlungskanäle*, wie sie in hierarchischen Beziehungen benutzt werden, tragen erheblich zu einem vorteilhaften Wissenstransfer bei. Bei *lateralen Beziehungen* haben formale Kanäle einen negativen Einfluß auf den Nutzen von Wissenstransfer, aber einen positiven Einfluß auf die Zufriedenheit. Während Unternehmenseinheiten mit *hohem Niveau an Wissensabgabe* hohe Wissensmanagement-Fähigkeiten entwickeln, zeigen Einheiten mit hohem Informationszufluß keine positive Entwicklung. Keine Evidenz ergab sich dafür, daß ein hoher Wissensstock *Transferfähigkeiten* fördert. "*Konservative*" Werkzeuge des Wissensmanagements wie Datenbasen und persönliche Begegnungen dominieren; dazu zählen auch Learning-by-doing sowie On-the-job-training (und sicherlich Job-rotation). *Kultur* erwies sich als nicht signifikant in hierarchischen Beziehungen, zeitigte jedoch positiven Einfluß in lateralen

Beziehungen; während kulturelle Unterschiede einerseits zu Mißverständnissen führen und den Wissenstransfer schwieriger gestalten, können sie andererseits zu neuem Wissen führen, das sich aus nicht-familiären Zusammenhängen ergibt. *Organisatorische Ähnlichkeit* hat stark positiven Einfluß auf die Wirksamkeit von Wissenstransfer. Unter den informellen Koordinationsmechanismen dominieren Führungskräfte-Entwicklungsprogramme und der Einsatz von Mentoren. Unterschiedliche strategische Positionierung von Unternehmenseinheiten und unterschiedliche Natur des Wissens – z.B. allgemeine Management-, technologische und Marketing-Kenntnisse – erfordern unterschiedliche Management-Ansätze.

Die Studie folgert für das Management u.a.: Manager sollten zunächst die strategische Position der Unternehmenseinheit im Netzwerk bewerten. Weniger wichtig ist der Wert des Wissensstockes. Es ist empfehlenswert, über die Konfiguration des Netzwerkes wohlinformiert zu sein, dies ist eine potentielle Quelle von Macht. Bei hierarchischen Beziehungen ist organisatorische Homogenität wichtig, jedoch konnten keine national-kulturellen Auswirkungen gefunden werden; kontinuierliche Investition in eine einheitliche Unternehmenskultur zahlt sich in Transferwirksamkeit aus. Soweit es laterale Beziehungen betrifft, haben nationale Kulturen einen nachteiligen Effekt; wahrscheinlich muß hier mehr "Mentalitätsaufbau" betrieben werden.

Ein klares Inhaltsverzeichnis, zahlreiche Schaubilder sowie ein tiefgegliederter Index tragen zur Überschau- und Lesbarkeit der wertvollen Studie bei.

G. Buchinger