

Johannes Glückler

Thesenpapier Arbeitsgruppe 3: Zwischen Wissensaustausch und Wissensschutz

Thema: Zwischen Wissensaustausch und Wissensschutz – Strategien zum Umgang mit dem Wissensdilemma

Das Dilemma von Wissensaustausch und Wissensschutz berührt die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ebenso wie die Beziehungen zwischen Unternehmen. In beiden Beziehungen bestehen starke Anreize zur Privatisierung und Hortung von Wissen. Darüber hinaus lassen sich wichtige Anreiz- und Zirkulationsprobleme feststellen:

- *Die Bereitschaft zur Wissensweitergabe steigt mit der Sichtbarkeit des Wissensbeitrags und den Belohnungsanreizen.* Nur wenn Mitarbeiter Anreize erkennen, dass ihr Wissensbeitrag im Unternehmensprozess auch ihnen zugerechnet und belohnt wird, wird das Unternehmen auch wiederholte Wissensbeiträge erfahren. Diese Annahme gründet auf dem als *metering problem* konzipierten Argument der Unternehmenstheorie (Alchian und Demsetz 1972).
- *Unternehmen belohnen den Verwertungsprozess von Wissen, weniger aber den Schaffensprozess für neues Wissen.* Aufgrund der Möglichkeit, durch die Verwertung von bestehenden Wissensvorteilen kurzfristige Gewinne zu erzielen, werden Investitionen (also Kosten) zur Gewinnung neuen Wissens oft gemieden (March 1991). Gerade in Dienstleistungsunternehmen und in projektorganisierter Arbeit sollen Mitarbeiter ihre Stunden vorzugsweise auf Projekte buchen anstatt auf Aktivitäten, die der Sicherung, Gewinnung oder Weitergabe von Wissen dienen.
- *Wissensanreize des Managers widersprechen denen des Unternehmens.* Während Mitarbeiter sich mit zunehmender Expertise schwerer imitierbar/ersetzbar machen und Monopolrenten privatisieren (z.B. Gehalt, Insiderhandel), ist das Unternehmen an der unternehmensinternen Sozialisierung der Expertise interessiert. Das Unternehmen sucht erstens bestehendes Wissen wiederzuverwenden (exploitation) und zweitens die Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern zu reduzieren.
- *Unternehmen fördern Wissensprivatisierer.* Wenngleich diese Interessen einander entgegen stehen, werden Manager befördert, wenn Sie Maklerpositionen in ihren Netzwerken aufbauen. Damit besetzen Sie Informationsmonopole und kontrollieren Wissensflüsse (Burt 2004). Wenn Sie diese opportunistisch ausbeuten (Maximierung von Einfluss und Gehalt), fehlt es auf der höchsten Ebene der Unternehmensführung an Ansätzen zur Kollektivierung von Wissen im Unternehmen. Es bedarf neuer Kompromisse von *tertius gaudens* und *tertius iungens*-Strategien (Obstfeld 2005).

Zu einer Geographie des Wissensdilemmas

- *Wirtschaftlich wirksame Wissensvorteile sind Expertisevorteile (tacit knowledge).* Kodifiziertes Wissen (knowledge-as-information) unterliegt Grenzkosten nahe Null (barrierefreie Verbreitung). Wettbewerbsrelevant werden Ressourcen aber erst dann, wenn sie knapp und vor allem schwer imitierbar sind (Wernerfelt 1984). Tacit knowledge (Lundvall und Johnson 1994) ist personengebundene Expertise, die meist nur durch face-to-face Kommunikation weitergegeben werden kann. Face-to-face Kommunikation kann nur in zwei Formen stattfinden: in permanenter Nachbarschaft oder mobilen Begegnungen.

- *Verteiltes Arbeiten schafft Vielfaltsvorteile und Lerngelegenheiten, zugleich hemmt räumliche Trennung aber den Austausch des Wissens* (Glückler 2008). Bei geographischer Trennung von Unternehmensaktivitäten besteht ein Kompromiss zwischen der Chance, neues Wissen (an unterschiedlichen Orten) zu internalisieren und dieses Wissen effektiv im verteilten Unternehmen zu zirkulieren. Persönliche Beziehungen sind fundamental, um Wissen über Entfernung zu transferieren, aber die Mobilität der Personen ist begrenzt und teuer.
- *Weder Projekt noch Department lösen das Transferproblem allein.* Arbeitsteilung, d.h. funktionale, geographische und hierarchische, formiert Kommunikationsbarrieren. Permanente Arbeitsteilung (Departments) trennt Kommunikation und produziert lange Transferpfade über die jeweiligen Leitungspositionen. Projekte schaffen Gelegenheiten der wechselnden Zusammenarbeit, lassen aber keine Zeit zur Sicherung und Reflexion von Wissensgewinnen (nur Leistungen können dem Kunden in Rechnung gestellt werden).

Schlussfolgerungen

Es bedarf neuer Anreizstrukturen, um Wissen im Unternehmen zu teilen. Mitarbeiter müssen belohnt werden für die Weitergabe von Wissen, ohne dass die Belohnung in reziproker Kompensation erfolgen muss.

Es bedarf neuer organisatorischer Lösungen, um Vielfaltschancen in verteilter Arbeit in Unternehmen zu nutzen. Persönliche Kommunikation über Entfernung ist ein fundamentales Element zur Entwicklung globaler Wettbewerbsvorteile. Viele transnationale Unternehmen können ihre Vielfaltspotenziale noch nicht vollständig ausnutzen.

Literatur

Alchian, A. A. und Demsetz, H. (1972): Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review* 62, S. 777-795.

Burt, R. S. (2004): Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology* 110, S. 349-399.

Glückler, J. (2008): *Islands of expertise - analyzing global knowledge transfer in a technology service firm.* SPACES online 2008-03. Toronto, Heidelberg: www.spaces-online.com.

Lundvall, B.-Å. und Johnson, B. (1994): The learning economy. *Journal of Industry Studies* 1, S. 23-42.

March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2, S. 71-87.

Obstfeld, D. (2005): Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly* 50, S. 100-130.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, S. 171-180.

Kontakt:

Geographisches Institut

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

glueckler@uni-hd.de