

Julia Deike

**Wechselwirkungen zwischen Wissensweitergabe  
und Personalentscheidungen**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Management, Organisation und ökonomische Analyse, Band 8**

Herausgegeben von Professor Dr. Peter-J. Jost

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich ein neuer mikroökonomischer Ansatz entwickelt, der nicht wie die traditionelle neoklassische Analyse auf den Marktbereich beschränkt ist, sondern der grundsätzlich für die Analyse sozialer Interaktionssituationen geeignet ist. Informationsökonomie, Spieltheorie, experimentelle Studien, Neue Institutionenökonomie und Ökonomische Psychologie sind wichtige Bausteine dieses ökonomischen Ansatzes.

Ziel der Schriftenreihe ist die Anwendung und Weiterentwicklung dieses Ansatzes auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Gegenstand der Untersuchungen sind die unterschiedlichsten unternehmensinternen Probleme aus den Bereichen Finanzierung, Organisation und Strategisches Management. Die Reihe soll so zu einer mikroökonomischen Fundierung des Faches beitragen.

Julia Deike

# **Wechselwirkungen zwischen Wissensweitergabe und Personalentscheidungen**

Ist Wissen Macht?

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Peter-J. Jost

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation WHU – Otto Beisheim School of Management Vallendar, 2006

1. Auflage August 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0890-8

## Geleitwort

Unternehmungen sind infolge der Globalisierung der Märkte sowie einer steigenden Umweltkomplexität und -dynamik zunehmend gezwungen, ihre humanen Ressourcen als wichtigen Erfolgsfaktor im Wettbewerb zu begreifen und neue Wege bei der Gestaltung ihrer internen Organisation zu gehen, um so das Humankapital ihrer Mitarbeiter effektiver zu nutzen und zu entwickeln. Damit kommt der Wissensakquisition und dem Management der Wissenspotentiale der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung standen bisher vor allem Fragen nach den technischen Möglichkeiten für den Austausch und die Speicherung von Wissen sowie deren informationstechnologische Unterstützung im Vordergrund der Diskussion. Das Problem, wie der einzelne Mitarbeiter aber dazu motiviert werden kann, entscheidungsrelevantes Wissen zu generieren und anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, wurde bisher nur unzureichend untersucht.

Ziel der vorliegenden Arbeit von Frau Deike ist es, die für ein adäquates Wissensmanagement grundlegende Gestaltung von Anreizen eingehend zu hinterfragen. Sie konzentriert sich dabei auf den Aspekt der Wissensweitergabe zwischen Mitarbeitern. Insbesondere liefert sie in einem ökonomischen und theoretisch fundierten Analyserahmen Erklärungsmöglichkeiten für das in der Praxis zu beobachtende Verhalten der Wissenszurückhaltung. Aus personalpolitischer Perspektive soll zudem diskutiert werden, in welchen Situationen Wissensweitergabe durchgesetzt werden kann und welche Instrumente hierfür geeignet sein können.

Im Hinblick auf die in der betrieblichen Praxis festzustellende Diskrepanz zwischen der Bereitstellung von Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements und ihrer Nutzung bildet die Arbeit somit einen wichtigen Baustein für eine effizientere Gestaltung des Wissensmanagements und somit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Arbeit ist innovativ und die hergeleiteten Ergebnisse gehen über die in der bisherigen modelltheoretischen Literatur gewonnenen Erkenntnisse hinaus. Ihre Arbeit bereichert damit nicht nur die theoretische Forschung in der Betriebswirtschafts-

lehre sondern liefert auch interessante neue Erkenntnisse auf den Gebieten des Wissens- und Personalmanagements. Die Arbeit ist daher nicht nur für theoretisch interessierte Leser ein Gewinn, sondern auch für all diejenigen, die an Schlussfolgerungen für die Praxis interessiert sind. Ich wünsche der Arbeit eine entsprechend breite Rezeption.

Peter-J. Jost

## Vorwort

Die Idee, eine Arbeit über Wissenszurückhaltung und Macht zu schreiben, entstand während des ersten Jahres nach meinem Diplom. An der Universität Bonn hatte ich gelernt, alltägliche Situationen unter spieltheoretischen Gesichtspunkten zu sehen. Und meine erste berufliche Tätigkeit bot mir reichlich Anschauungsmaterial für Spiele mit Wissen und Macht. Dennoch habe ich nicht alle Beispiele, die in dieser Arbeit erwähnt werden, selbst erlebt; viele ähnliche Geschichten habe ich von Freunden und Bekannten gehört. Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass fast jeder eine Anekdote zum Thema Wissenszurückhaltung bzw. zum Thema „Wissen ist Macht“ zu erzählen hat.

Ich hoffe, dass diese Arbeit dazu beiträgt, die Anreizmechanismen besser zu verstehen, die hinter diesem Verhalten stecken. Erst ein solches Verständnis ermöglicht meines Erachtens ein vernünftiges und nachhaltiges Wissensmanagement.

Ich danke meinen beiden Gutachtern, Prof. Peter-Jürgen Jost und Prof. Jürgen Weber für die Betreuung und die positive Bewertung meiner Arbeit.

Diese Arbeit wäre ohne die Unterstützung durch die Friedrich-Ebert-Stiftung nicht möglich gewesen; daher danke ich der Friedrich-Ebert-Stiftung für die finanzielle und ideelle Förderung während meiner Promotion.

Im Laufe meines Studiums und der Promotionszeit habe ich Unterstützung von vielen Menschen erfahren. Besonders danken möchte ich Prof. Matthias Kräkel, der mir die Organisationsökonomik nahe gebracht hat und mich zur Promotion ermutigt hat. Für wissenschaftliche Anregungen und Diskussionen über mein Modell danke ich auch Frauke Lammers und Johannes Abeler, sowie den Teilnehmern des VI. Symposiums der GEABA. Mein Dank gebührt auch Prof. Martin Stengel und Axel Bruns, ohne die ich vielleicht keine Volkswirtin geworden wäre.

Ariane Middel hat meine Arbeit von Scientific Workplace in dieses Layout übertragen, was mir ohne sie nie gelungen wäre. Jutta Maschler hat einen Teil dieser Arbeit gelesen und mich auf unzählige Verbesserungsmöglichkeiten hingewiesen.

Danken möchte ich auch meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für Organisationstheorie an der WHU – für die gute Zusammenarbeit und die schöne

Zeit, die ich mit Euch hatte: Holmer Glietz, meinem Job-Scout, Claus van der Velden, Andreas Hack, Dirk Simon, Ludmila Vianden, Frauke Lammers, Jörg Schiller, Julia Sälzer und den Nachbarn Thomas Weber und Christoph Grimpe und natürlich auch Karin Senftleben. Auch meinen Freundinnen und Freunden sei an dieser Stelle gedankt, insbesondere dem Interdisziplinären Bonner Doktorandenkolloquium für die gegenseitige Motivation.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Familie: Meinen Großeltern Klara und Edmund Deike sowie Elisabeth Stüber, von denen ich gelernt habe, das Privileg von Bildung zu schätzen und Bildungsmöglichkeiten zu nutzen, die sie nie hatten; meinen Eltern Hella und Gerd Deike, die immer stolz auf ihre Töchter waren und uns gleichzeitig vermittelt haben, dass es Werte gibt, die ungleich wichtiger sind als Erfolg und Leistung; meiner Schwester Katrin Koss, mit der ich die Höhe- und Tiefpunkte unserer akademischen Ausbildung geteilt habe.

Zu guter Letzt danke ich meinem Freund Wilko Ufert, der mir in den letzten Jahren der geduldigste Zuhörer, der engagierteste Diskussionspartner, der schärfste Kritiker, der penibelste Lektor, der aufbauendste Coach und der liebevollste Partner war, den man sich wünschen kann. Danke!

Julia Deike



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	v
Vorwort	vii
1 Einleitung	1
1.1 Motivation . . . . .	1
1.2 Vorgehensweise . . . . .	6
1.3 Theoretische Grundlagen . . . . .	8
1.3.1 Transaktionskostenökonomik . . . . .	8
1.3.2 Verfügungsrechtsanalyse . . . . .	11
1.3.3 Ökonomische Vertragstheorie . . . . .	12
2 Wissen & Macht in der ökonomischen Forschung	15
2.1 Was ist Wissen? . . . . .	16
2.1.1 Abgrenzung des Wissensbegriffs . . . . .	20
2.1.2 Wissenserwerb . . . . .	23
2.1.3 Wissensweitergabe: explizites vs. implizites Wissen . . . . .	28
2.1.4 Wissensmanagement . . . . .	36
2.2 Was ist Macht? . . . . .	42
2.2.1 Macht oder Autorität? . . . . .	48
2.2.2 Allokation von Entscheidungsrechten . . . . .	50
2.2.3 Quantifizierbarkeit & Messbarkeit von Macht . . . . .	52
2.3 Ist Wissen Macht? . . . . .	55
2.3.1 Verknüpfungen von Wissen und Macht in der ökonomischen Literatur	55
2.3.2 Zwischenfazit . . . . .	58
3 Steuerung der Wissensweitergabe durch Anreizverträge unter Berücksichtigung personalpolitischer Auswirkungen	63
3.1 Vorüberlegungen . . . . .	63
3.2 Grundmodell . . . . .	71
3.2.1 Modellbeschreibung . . . . .	71

3.2.2	Ergebnisse . . . . .	77
3.2.3	Beschäftigungsgarantie oder Entlassungsrisiko? . . . . .	88
3.2.4	Zusammenfassung des Grundmodells . . . . .	90
3.3	Modellerweiterung: Agenten mit unterschiedlichem Talent . . . . .	92
3.3.1	Modellbeschreibung . . . . .	92
3.3.2	Ergebnisse . . . . .	94
3.3.3	Beschäftigungsgarantie bei unterschiedlich talentierten Agenten . . . . .	101
3.3.4	Zusammenfassung des Modells mit unterschiedlich talentierten Agenten . . . . .	103
3.4	Modellerweiterung: Erhalt des Expertenstatus . . . . .	104
3.4.1	Modellbeschreibung . . . . .	104
3.4.2	Variante 1: Erhalt des Expertenstatus trotz vollständiger Wissensweitergabe . . . . .	106
3.4.3	Ergebnisse . . . . .	107
3.4.4	Variante 2: Verlust des Expertenstatus bei vollständiger Wissensweitergabe . . . . .	112
3.4.5	Ergebnisse . . . . .	113
3.4.6	Vergleich der beiden Varianten . . . . .	116
3.4.7	Arbeitsplatzgarantie für Experten . . . . .	118
3.4.8	Zusammenfassung der Modellerweiterung mit Expertenstatus . . . . .	120
3.5	Modellvariante: Beschränkte Haftung der Agenten . . . . .	120
3.5.1	Zusätzliche Modellannahmen . . . . .	120
3.5.2	Zusammenfassung der Modellvariante mit beschränkter Haftung . . . . .	122
4	Diskussion . . . . .	125
4.1	Erkenntnisse aus dem Modell . . . . .	125
4.2	Schnittstellen des Modells mit der aktuellen Forschung . . . . .	128
4.2.1	Organisationsdesign . . . . .	128
4.2.2	Beschäftigungsgarantie . . . . .	129
4.2.3	Humankapitaltheorie . . . . .	130
4.3	Methodenkritik und Ausblick . . . . .	132
4.4	Fazit . . . . .	134
5	Mathematischer Anhang . . . . .	139
5.1	Appendix A: Beweis von Satz 3.2.2: . . . . .	139
5.2	Appendix B: Beweis von Lemma 3: . . . . .	141
5.3	Appendix C: Beweis von Lemma 4: . . . . .	142

5.4	Appendix D: Beweis von Satz 3.3.2: . . . . .	142
5.5	Appendix E: Beweis von Satz 3.3.2: . . . . .	145
5.6	Appendix F: Ergebnisse aus der Modellerweiterung, Variante 1 . . . . .	147
5.7	Appendix G: Beweis von Satz 3.4.3: . . . . .	147
5.8	Appendix H: Beweis von Lemma 7: . . . . .	149
5.9	Appendix I: Lösung des Modells mit beschränkter Haftung . . . . .	149
5.9.1	Periode 2 . . . . .	149
5.9.2	Periode 1 . . . . .	150

# 1 Einleitung

»*Nam et ipsa scientia potestas est.*«

Francis Bacon<sup>1</sup>

## 1.1 Motivation

Wissen ist in den meisten Organisationen eine entscheidende Ressource und gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dem Management von Wissen wird strategische Bedeutung beim Erringen von Wettbewerbsvorteilen beigemessen.<sup>2</sup> Das vorhandene Wissen und seine Weitergabe zu lenken ist eine komplexe Aufgabe. International agierende Konzerne bzw. große Unternehmen haben oftmals eine Abteilung, die ausschließlich damit beschäftigt ist, das in der Organisation vorhandene Wissen zu steuern. Es existiert eine Fülle von Literatur zum Thema Wissensmanagement und organisationales Lernen und es werden unzählige Hilfsmittel auf dem Markt angeboten: Computerprogramme, Wissensdatenbanken, Kommunikationsberatungen und Schulungen. Die Nachfrage nach Wissensmanagement ist seit Mitte der Neunziger Jahre hoch: „[D]ie Vorstellung, man könne das relevante Wissen in Form von Daten und Informationen abbilden, kodieren und zugänglich machen, dominiert die Szene.“<sup>3</sup>

Ein zunächst erfolgreiches Beispiel für die Einführung eines Wissensmanagementsystems ist das „ShareNet“ bei Siemens. In den 90er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts war das Problem des Wissenstransfers innerhalb der großen Konzerne hinlänglich bekannt. Der Siemenskonzern, der weltweit über 470000 Mitarbeiter beschäftigte, war bekannt für seine Ingenieurleistungen. Es war jedoch nicht auszuschließen, dass trotz moderner Kommunikationsmethoden innerhalb des Konzerns an verschiedenen Stellen am gleichen Problem gearbeitet wurde, ohne dass beispielsweise der Erkenntnisfortschritt eines Forschungsteams in Europa notwendigerweise das Forschungsteam in Amerika, das sich mit einer ganz ähnlichen Frage beschäftigte, erreicht hätte. Dieses Problem wurde mit dem geflügelten Wort umschrieben „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“.

---

1 Bacon (1597, *Meditationes sacrae* 11, „de haeresibus“): Denn schon das Wissen an sich ist Macht.

2 Vgl. Schreyögg (2001a, S. 4).

3 Wehner / Dick (2001, S. 93).

Um die Koordination des vorhandenen Wissens zu ermöglichen, wurde in der Division „Information and Communication Network“ (ICN) im Jahre 1999 das weltweite Wissensnetzwerk „ShareNet“ eingeführt, das nicht nur die Suche nach Informationen erleichterte, sondern auch in der Division vorhandene Personen benannte, die über die gesuchte Expertise und Erfahrung verfügten. Die Mitarbeiter wurden motiviert, ihren Beitrag zu ShareNet zu leisten, indem sie für Beiträge oder Verbesserungsvorschläge „Shares“ erhielten, eine Art Bonuspunkte, die gesammelt und gegen Prämien wie Mobiltelefone, Laptops oder Reisen eingetauscht werden konnten. Durch die Einführung von ShareNet konnten diverse Projekte erfolgreich durchgeführt werden, da lokale Projektteams auf globale Expertise zurückgreifen konnten. Innerhalb von zwei Jahren konnte der Divisionsgewinn um 122 Millionen US-Dollar gesteigert werden. Auf Grund des großen Erfolges sollte ShareNet im gesamten Siemenskonzern eingerichtet werden. Der damalige Vorstandsvorsitzende Heinrich von Pierer fasste den Erfolg im Oktober 2000 auf einer Pressekonferenz mit den Worten zusammen: „Siemens weiß, was Siemens weiß.“<sup>4</sup> Fünf Jahre später findet man im Siemens Konzern aber nicht etwa ein Wissensnetzwerk, sondern – wie in den meisten Konzernen – eine ganze Fülle: es gibt kleinere Knowledge Management Netzwerke, die nur innerhalb einer Abteilung oder eines Bereichs genutzt werden, wie auch größere Wissensdatenbanken. Der Zugang zu diesen Netzwerken ist unterschiedlich geregelt; hierbei spielen die enormen Lizenzkosten für die jeweilige Software eine entscheidende Rolle. Es findet also Wissenstransfer statt und es wird eine Fülle technischer Möglichkeiten hierfür genutzt, aber von dem im Jahre 2000 verkündeten Ideal eines einheitlichen, weltweiten Wissensnetzwerks ist der Siemenskonzern nach wie vor weit entfernt.<sup>5</sup>

Die Frage, ob ein solches weltweites Netzwerk sinnvoll oder gar notwendig wäre, kann nicht pauschal beantwortet werden und steht hier nicht im Mittelpunkt des Interesses. Doch nicht nur in der betrieblichen Praxis, auch in der Managementliteratur und zunehmend in der ökonomischen Literatur wird die Frage des Wissens- und Technologietransfers intensiv diskutiert. Allein zwischen Januar 1986 und Juli 2004 wurden laut ABI/Inform databases 4235 Artikel mit dem Stichwort „Knowledge Management“ veröffentlicht, besonders seit Mitte der 1990er Jahre ist eine Fülle von Aufsätzen zu diesem Thema entstanden.<sup>6</sup> In der Managementliteratur und natürlich auch bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen wird allerdings immer noch oft-

---

4 Zu einer ausführlichen Darstellung des ShareNet Systems bei Siemens siehe Glietz (2006, S. 19ff.) sowie die dort zitierte Literatur.

5 Ein vergleichbares Projekt wurde Ende der 1990er Jahre auch bei Hoechst mit der Einführung des „Hoechst Wide Web (HWW)“ begonnen. Siehe dazu Lehner (2001, S. 233ff.).

6 Vgl. Gordon / Grant (2004, S. 28).

mals der Schwerpunkt auf die technischen Möglichkeiten des Wissenstransfers gelegt, z.B. auf die Bereitstellung entsprechender Datenbanken oder Software. Ein weiterer Aspekt, dem in den vergangenen Jahren in der Literatur viel Beachtung geschenkt wurde, ist das Thema Wissensnetzwerke und welche Netzwerkverbindungen in Unternehmen zwischen Abteilungen bestehen müssen, damit ein Wissensaustausch erfolgen kann. So sagt bspw. Hansen (2002): „Dennoch scheint die Existenz sowohl in Zusammenhang stehenden Wissens [...] als auch einer Menge etablierter Verbindungen zwischen den Unternehmenseinheiten notwendig, damit ein Teilen des Wissens zwischen den Abteilungen auftritt und effektiv ist.“<sup>7</sup>

Mit der Einführung eines Wissensmanagementsystems ist es jedoch meist nicht getan. Die alleinige Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur ist kein Garant für ein funktionierendes Wissensmanagement, da die „menschliche Interaktion“ eine entscheidende Rolle spielt.<sup>8</sup> In einigen Unternehmen wurden beispielsweise Projektdatenbanken eingeführt und die Mitarbeiter aufgefordert, ihre Projekte dort für die ganze Abteilung bzw. das ganze Unternehmen einsehbar zu dokumentieren. Doch diese Versuche scheiterten oftmals an der geringen Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen.<sup>9</sup> Davenport / Prusak (1998), die Wissensmanagementprojekte untersuchen, kommen zu dem Ergebnis, dass die meisten Projekte nicht dem Anspruch an Wissensmanagement gerecht werden: Nur wenige der analysierten Projekte tragen wirklich zum sinnvollen Wissenstransfer bei. Oftmals fehlt die Unterstützung durch das Management. Szulanski (1996) weist zudem auf die Schwierigkeiten bei der internen Weitergabe beispielsweise von bewährten Vorgehensweisen („best practice“) hin, die oftmals an mangelnder Aufnahmefähigkeit der Empfänger, Kommunikationsschwierigkeiten, die aus fehlender Vertrautheit resultieren, oder an Unsicherheit bezüglich der entscheidenden (Produktions-) Faktoren scheitert.<sup>10</sup> Mittels Simulationsexperimenten vergleicht Kunz (2006) Wissenstransfer durch Imitation mit Wissenstransfer in Kooperation und zeigt, welchen Einfluss Umweltdynamik auf den Erfolg der Wissenstransferformen hat.<sup>11</sup> Auf Basis der Modellergebnisse entwickelt sie sodann Leitlinien zum Wissensmanagement.<sup>12</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit liegt das Hauptaugenmerk jedoch vorrangig auf der Frage,

---

7 Hansen (2002, S. 232f.).

8 Vgl. Halal (1999, S. 66f.) und von Krogh / Venzin (1997, S. 23).

9 Siehe hierzu auch Davenport (2005, S. 24f.) und Szulanski / Winter (2002), die auf die Schwierigkeiten bei der Replikation von „Erfolgsrezepten“ hinweisen.

10 Vgl. auch Szulanski (1993, S. 50f.), sowie Szulanski / Cappetta / Jensen (2004), die als weiteren kritischen Faktor die Vertrauenswürdigkeit der Quelle (bzw. die Wahrnehmung des Wissensempfängers hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit der Quelle) untersuchen.

11 Vgl. Kunz (2006, S. 314ff.).

12 Die Leitlinien für erfolgreiches Wissensmanagement sind demnach Kontinuität, Ganzheitlichkeit und Ausgewogenheit. Vgl. Kunz (2006, S. 335ff.).

warum Kollegen ihr Wissen miteinander teilen oder Wissen zurückhalten und welche Anreize dabei eine Rolle spielen. Die Frage, wie Wissensmanagement organisiert werden sollte und technische Fragen des Wissenstransfers werden hierbei nur dann diskutiert, wenn diese organisatorischen Fragestellungen Einfluss auf die Anreize nehmen.

Ein in der Literatur z.B. von Cabrera/Cabrera (2002) angeführtes Argument für die mangelnde Bereitstellung von Wissen argumentiert analog zur Problematik öffentlicher Güter: die Kosten, die ein einzelnes Organisationsmitglied hat, wenn es sein Wissen – beispielsweise in einer Projektdatenbank – dokumentiert, ist geringer als sein erwarteter Nutzen. Der nutzenmaximierende Organisationsteilnehmer wird also Trittbrettfahrerverhalten an den Tag legen und nur den Nutzen aus der Datenbank ziehen, ohne selbst etwas beizutragen. Alle Organisationsteilnehmer können dieses Verhalten ihrer Kollegen antizipieren und stellen sich die Frage „warum soll ausgerechnet ich die Arbeit auf mich nehmen, etwas beizutragen, wovon dann andere, die nichts beigetragen haben, profitieren?“. Die Konsequenz ist ein Scheitern des Wissensweitergabesystems.<sup>13</sup>

Notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für einen funktionierenden Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern ist also offensichtlich ein Anreizsystem, das Wissensweitergabe in ausreichender Höhe honoriert, um die Mitarbeiter für die (Arbeitsleid-) Kosten der Bereitstellung ihres Wissens zu entschädigen. Die Aussicht, ihre Abteilung bzw. ihre Organisation durch Weitergabe des vorhandenen Wissens zu stärken, reicht anscheinend nicht aus, um Mitarbeiter hinreichend zu motivieren. Durch individuelle Anreize kann die Bereitschaft zum Wissenstransfer gesteigert werden.

Im oben beschriebenen Beispiel wurde den Siemens-Mitarbeitern ein Anreizsystem geboten, das Wissensweitergabe mit Boni und der Aussicht auf eine attraktive Prämie entlohnte. Doch selbst wenn derartige Anreize für die Weitergabe von Wissen existieren, kann es Gründe geben, weshalb Wissen zurückgehalten wird. Ein möglicher Grund für Wissenszurückhaltung ist die Angst vor Konkurrenz. Ist ein Konzern beispielsweise so organisiert, dass verschiedene Abteilungen gegeneinander konkurrieren, sinkt deren Anreiz, ihr Wissen mit anderen Abteilungen zu teilen, selbst wenn die Wissensweitergabe belohnt wird. Ein Beispiel sei eine Serviceabteilung, die typischer Weise Kostenstellencharakter hat. Ihr Service, beispielsweise interne Unternehmens- oder IT-Beratung, werde von mehreren Kostenstellen angeboten. Ein Wissenstransfer zwischen diesen Kostenstellen ist nicht nur im Sinne der Gesamtorganisation, also des Konzerns, sondern auch im Sinne der Gesamtabteilung. Da Kostenstellenverantwortliche aber untereinander konkurrieren (nicht selten hängen Bonuszahlungen und Beförderungen vom relativen

---

<sup>13</sup> Zum Trittbrettfahrerverhalten siehe auch Mas-Colell/Whinston/Green (1995, S. 359ff.), Richter/Furubotn (1996, S. 107ff.) sowie die dort zitierte Literatur.

Ergebnis der Kostenstelle ab), haben diese kein Interesse daran, das unter ihren Mitarbeitern vorhandene Wissen oder deren Projekterfahrung mit anderen Kostenstellen zu teilen. Dieses Verhalten ist weder im Sinne der Abteilung, die natürlich auch gegen andere Serviceabteilungen oder gar externe Bereitsteller derselben Dienstleistung (z.B. externe Unternehmensberatungen) konkurriert – oder vielleicht sogar ihre Existenz innerhalb des Konzerns rechtfertigen muss – noch im Sinne der Gesamtorganisation, die durch die mangelnde Kooperationsbereitschaft der Kostenstellenverantwortlichen gestiegerte Kosten hat. Dennoch ist in der hier beschriebenen Situation Wissenszurückhaltung durchaus (individuell) rational, gemäß dem Sprichwort „das Hemd ist einem näher als der Rock“. Das Problem divergierender Interessen von Abteilungen und Unterabteilungen ist in der ökonomischen Literatur im Rahmen von Delegationsproblemen schon vor 50 Jahren diskutiert worden.<sup>14</sup>

Eine weitere notwendige Bedingung für das Funktionieren eines Wissensweitergabesystems ist neben der adäquaten Entlohnung also auch eine entsprechende Organisationsstruktur. Sollen Organisationsteilnehmer ihr Wissen mit Konkurrenten teilen, so muss ihre Entschädigung zumindest die potenziellen Nachteile durch eine Stärkung der Konkurrenten kompensieren. Um einen Wissenstransfer zwischen Abteilungen zu begünstigen, sind absolute Leistungsmessungen sinnvollere Prämierungsgrundlagen als relative Leistungsvergleiche. Es sollten also nicht die Abteilungen belohnt werden, die bessere Leistung erbracht haben als die anderen, sondern alle, die bestimmte Ziele erreicht haben.<sup>15</sup> Dies wird z.B. in der Six Sigma Management Strategie berücksichtigt, bei der Prozesse hinsichtlich ihrer Qualität verglichen werden. Die Entlohnungen der Führungskräfte und / oder Prozessverantwortlichen hängen dabei vom Erreichen bestimmter Qualitätsstandards (Sigma-Werte) ab, nicht von relativen Leistungsvergleichen.<sup>16</sup>

Die in der Praxis häufig anzutreffende Situation, in der ein Wissenstransfer nicht vom Prinzipal auf einen Manager oder Agent erfolgt, sondern das Wissen auf derselben Hierarchiestufe weitergegeben werden soll, hat bisher in der modelltheoretischen Literatur kaum Beachtung gefunden. Der Aspekt, dass ein Unternehmen bzw. ein Prinzipal ein starkes Interesse an Wissensweitergabe hat, die Vorbehalte gegen einen Wissenstransfer hingegen auf einer niedrigeren Hierarchiestufe, z.B. bei einem Kostenstellenverantwortlichen liegen, wurde in der Modelltheorie bislang vernachlässigt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Anreize aufzuzeigen, die einen Agenten motivieren, sein Wissen mit anderen Agenten zu teilen oder sein Wissen für sich zu behalten,

<sup>14</sup> z.B. March / Simon (1958, S. 34ff., S. 65ff.) oder Selznick (1949).

<sup>15</sup> Vgl. Ives / Torrey / Gordon (2000, S. 124). Siehe hierzu auch die Literatur zu Helfen und Sabotage in Turnieren, z.B. Kräkel (2005a).

<sup>16</sup> Zur Six Sigma Strategie siehe u.a. Harry / Schroeder (2000).



um somit Erklärungsmöglichkeiten für die in der Praxis zu beobachtende Wissenszurückhaltung zu liefern. Dazu werden zunächst die Handlungsmöglichkeiten der Akteure in der oben beschriebenen Situation aufgezeigt. Zudem soll diskutiert werden, in welchen Situationen Wissensweitergabe durchgesetzt werden kann und welches hierfür geeignete Instrumente sein können.

## 1.2 Vorgehensweise

Die Frage, ob Wissen Macht ist, kann und soll hier in ihrer Allgemeinheit nicht erschöpfend beantwortet werden. Vielmehr wird in dieser Arbeit der Frage nachgegangen, welche Ursachen Wissenszurückhaltung haben kann und welche Auswirkungen das Zurückhalten von Wissen in bestimmten Situationen haben kann. Dabei wird Macht also nicht als direkte Funktion von Wissen diskutiert. Stattdessen wird analysiert, welchen Einfluss das dezentale Vorhandensein betriebsnotwendigen Wissens auf personalpolitische Entscheidungen haben kann.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Kapitel: In diesem Kapitel wird ein kurzer Überblick über die wesentlichen methodologischen Grundlagen gegeben, die zum Verständnis des in Kapitel 3 konstruierten Modells erforderlich sind. Das zweite Kapitel ist den Begriffen Wissen und Macht gewidmet. Es bietet einen Literaturüberblick, der verschiedene Aspekte von Wissen und Macht beleuchtet. Hierbei wird auch auf die verschiedenen Ansätze aus unterschiedlichen Forschungsdisziplinen eingegangen. Das im dritten Kapitel entwickelte Modell liefert einen Erklärungsansatz, unter welchen Bedingungen Wissen in Organisationen weitergegeben bzw. zurückgehalten wird. Schließlich werden im vierten Kapitel die Erkenntnisse aus dem Modell und seinen Erweiterungen diskutiert und in die bisherige Forschung eingeordnet.

Im Einzelnen ist die Arbeit wie folgt aufgebaut:

Kapitel 2 steht unter der Überschrift „Wissen und Macht in der Ökonomischen Forschung“. Zunächst werden verschiedene Definitionen von Wissen einander gegenübergestellt. Der Begriff Wissen wird sodann gegenüber den Begriffen Information und Humankapital abgegrenzt. Unterabschnitt 2.1.2 befasst sich mit Wissenserwerb und den damit verbundenen Fragestellungen nach Motivation und Anreizen für den Wissenserwerb, aber auch Schwierigkeiten und Interessenkonflikten in diesem Zusammenhang. Der folgende Unterabschnitt beleuchtet die für diese Arbeit besonders wichtige Thematik der Wissensweitergabe. Hier werden zunächst mögliche Klassifizierungsmuster für Wissen erläutert, dann werden die Unterschiede bei der Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen aufgezeigt. Der Abschnitt 2.1 „Was ist Wissen?“ endet mit einem

Literaturüberblick zum Thema Wissensmanagement. Abschnitt 2.2 beginnt mit einigen Definitionen zum Thema Macht, die aus verschiedenen Forschungsrichtungen (Soziologie, Psychologie, Ökonomie) zusammengestellt sind. In 2.2.1 werden die Unterschiede zwischen Macht und Autorität erläutert, aber auch die Überschneidungsbereiche. Der folgende Unterabschnitt, 2.2.2, reißt das Thema „Allokation von Entscheidungsrechten“ an, da dies im Zusammenhang mit dem Thema Macht in Organisationen von zentraler Bedeutung ist. Schließlich werden einige Arbeiten, die sich mit Meßbarkeit bzw. Quantifizierbarkeit von Macht beschäftigen, vorgestellt. Das Kapitel 2 endet mit einem Überblick über ökonomische Arbeiten, die sich mit der Verknüpfung der Konzepte Wissen und Macht beschäftigen.

Kapitel 3 geht der Frage nach, weshalb es in Organisationen zu Wissenszurückhaltung kommen kann. Zunächst werden einige Situationen aufgezählt, in denen sich Wissenszurückhaltung beobachten lässt. Anschließend wird ein Prinzipal-Agenten-Modell mit zwei Agenten entwickelt, das einen möglichen Erklärungsansatz für unvollständige Wissensweitergabe liefert. Dieses wird sodann um die Möglichkeit langfristiger Verträge bei glaubwürdiger Selbstbindung des Prinzipals erweitert.

In 3.3 wird untersucht, wie sich unterschiedliches Talent der Agenten auf die Wissensweitergabeentscheidung bzw. auf die anzubietenden Anreizverträge auswirkt. Auch hier werden die Ergebnisse aus kurzfristigen Anreizverträgen mit denen aus langfristigen verglichen.

Schließlich wird das Modell dahingehend modifiziert, dass in die Nutzenfunktion eines Agenten nicht nur monetäre Lohnbestandteile einfließen, sondern auch der Status. In zwei unterschiedlichen Situationen wird untersucht, wie es sich auf seine Bereitschaft zur Wissensweitergabe auswirkt, wenn der Agent einen Zusatznutzen aus seinem Expertenstatus erhält. Im Anschluss wird wieder die Möglichkeit langfristiger Verträge miteinbezogen.

Das Kapitel endet mit einer Modellvariante in 3.5, bei der beschränkte Haftung für die Agenten angenommen wird.

Zu Beginn des Kapitels 4 werden noch einmal die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Modell in Kapitel 3 zusammengefasst. Modellannahmen und Ergebnisse werden den Erkenntnissen anderer Autoren gegenübergestellt. Abschnitt 4.3 ist der Methodenkritik gewidmet, zeigt aber auch Ansätze für weitere Forschungsmöglichkeiten auf. Mit dem Fazit in Abschnitt 4.4 endet die Arbeit.

### 1.3 Theoretische Grundlagen

Grundlage der vorliegenden Arbeit ist die Neue Institutionenökonomik. Diese setzt sich laut Richter / Furubotn (1996) aus mehreren Teilgebieten zusammen: der Transaktionskostenökonomik, der Verfügungsrechtsanalyse, der ökonomischen Vertragstheorie, dem neuen institutionalistischen Ansatz in der Wirtschaftsgeschichte, dem neuen institutionalistischen Ansatz in der Politischen Ökonomie und der Verfassungsökonomik.<sup>17</sup> Da die ersten drei der genannten Teilgebiete für die vorliegende Arbeit und das Verständnis des in Kapitel 3 diskutierten Modells von besonderer Bedeutung sind, soll hier ein kurzer Einblick in diese Forschungsgebiete erfolgen.

#### 1.3.1 Transaktionskostenökonomik

Transaktionskosten sind alle Kosten, die im Rahmen eines Tauschprozesses entstehen. Schon Coase (1937) forderte:

Die Kosten für das Verhandeln und Abschließen eines eigenen Vertrages für jede Tausch-Transaktion, die auf einem Markt stattfindet, müssen ebenfalls berücksichtigt werden.<sup>18</sup>

Laut Williamson (1990) ist die Transaktionskostenökonomik „eine interdisziplinäre Unternehmung, bei dem Recht, Ökonomie und Organisationstheorie zusammengeführt werden“.<sup>19</sup> Zu den Transaktionskosten zählen folgende Kosten:<sup>20</sup>

- Anbahnungskosten<sup>21</sup>
- Vereinbarungskosten<sup>22</sup>
- Kontrollkosten<sup>23</sup>

<sup>17</sup> Vgl. Richter / Furubotn (1996, S. 35ff).

<sup>18</sup> Coase (1937, S. 390f), eigene Übersetzung.

<sup>19</sup> Williamson (1990, S. 9), eigene Übersetzung.

<sup>20</sup> Die Aufzählung der Transaktionskosten stammt von Kräkel (1999, S. 7), der sich hierbei an Picot (1993) orientiert.

<sup>21</sup> Als Anbahnungskosten bezeichnet Kräkel (1999, S. 7) die Kosten zur Ermittlung des Transaktionspartners. Picot / Dietl / Franck (1999, S. 67) erwähnen zudem „Reise-, Kommunikations-, Beratungskosten, bestimmte Gemeinkosten von Einkauf, Vertrieb, Entwicklung und Fertigungsvorbereitung“ als Anbahnungskosten. Erlei / Jost (2001, S. 38f.) fassen unter Anbahnungskosten Such- und Informationskosten.

<sup>22</sup> Kräkel (1999, S. 7) nennt als Beispiel für Vereinbarungskosten die „Opportunitätskosten der Zeit für langwierige Vertragsverhandlungen“. Picot / Dietl / Franck (1999, S. 67) zählen zusätzlich „Rechtsberatung, Kosten der Abstimmung und Planung zwischen Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf“ auf.

<sup>23</sup> Kontrollkosten entstehen laut Kräkel (1999, S. 7) z.B. „für das Überprüfen vertraglich zugesicherter Qualität des Tauschobjekts“