

ARBEIT

Zeitschrift für Arbeitsforschung,
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

SONDERDRUCK

LUCIUS
LUCIUS



Heft 1/2009

Herausgegeben von

Gerhard Bosch, Karin Hansen, Arne Heise,
Thomas Herrmann, Jürgen Hewardt,
Heike Jacobsen, Hermann Kotthoff,
Heiner Müsseu, Harmut Nenndorff,
Angela Paul-Kohlhoff, Karen Shire, Ines Udeis

Inhalt

Uwe Wilkesmann, Alfredo Virgil-
lito, Maximiliane Wilkesmann
*Unterstützungsfaktoren für den
Wissenstransfer im Kontext von
sozialer Arbeit*

Heinz-J. Bontrup
*Demografiewandel benötigt keine
Privatisierung*

Matthew M.C. Allen, Heinz-Josef
Tüselmann, Maria L. Aldred
*Business Systems and the Open
Method of Co-ordination*

Holger Lengfeld, Tuuli-Marja
Kleiner
*Flexible Beschäftigung und sozi-
ale Ungleichheit*

Christel Kumbruck
*Veränderungen in den Beziehungs-
aspekten der Pflegearbeit*
Abstracts (English)

Diskurs

Karl Georg Zinn
*Die Zerrüttung der Gemeinschaft
durch die individualistische
Nutzenmaximierung*

Rezensionen

ISSN 0941-5025

Abhandlungen

Uwe Wilkesmann, Alfredo Virgillito, Maximiliane Wilkesmann

Unterstützungsfaktoren für den Wissenstransfer im Kontext von sozialer Arbeit

Abstract

Die zentrale Frage des Artikels ist: Welche Voraussetzungen sind zu beachten, damit Wissenstransfer im Bereich der sozialen Arbeit funktioniert? Dazu werden zuerst der Begriff des Wissenstransfers definiert und anschließend Hypothesen entwickelt, die die unterstützenden Einflussfaktoren aufzeigen. Die Hypothesen beschreiben Routinen, Motivation und Einstellung sowie Normen und Führungskultur. Am empirischen Beispiel eines Wohlfahrtsverbandes werden die entwickelten Hypothesen getestet. Dazu wurden die Nutzer und Wissensmanagementbeauftragten eines Wissensmanagementsystems des Wohlfahrtsverbandes online befragt.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass der Transfer von Wissen durch Routinen und wahrgenommene Reziprozität für alle Nutzer gezielt gefördert werden kann. Differenzen zeigen sich zwischen Wissensmanagementbeauftragten und normalen Nutzern: Bei Wissensmanagementbeauftragten wird der Wissenstransfer zusätzlich durch die Beziehung zum Vorgesetzten beeinflusst, während die normalen Nutzer durch die wahrgenommene Bedeutung in ihren Wissenstransferaktivitäten unterstützt werden. Ebenso sind Unterschiede innerhalb des Wissenstransfers feststellbar: Verschiedene Faktoren unterstützen die beiden Wissenstransferdimensionen ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘.

1 Einleitung

Soziale Dienstleistungen können heute nicht mehr ohne komplexes Wissen erbracht werden. Karitative Organisationen und Wohlfahrtsverbände müssen bei ihrer Arbeit eine Vielzahl von rechtlichen Vorschriften beachten. Ebenso sind sie auf neue, innovative Ideen für ihr Dienstleistungsspektrum angewiesen. Hierbei ist eine Unterstützung des Wissens- und Informationsflusses wichtig, damit das „Rad nicht zweimal erfunden wird“. In diesem Artikel wird die Nutzung des Wissensmanagementsystems eines Wohlfahrtsverbandes analysiert, welches im geschützten Intranetbereich die Nutzer beispielsweise durch virtuelle Arbeitsgruppen, Foren und Datenbanken unterstützt. Darüber hinaus haben die bundesweit verteilten Mitgliedsorganisationen die Möglichkeit durch das System, in welches ein Content Management System integriert ist, ihren eigenen Internetauftritt zu generieren. Vorrangiges Ziel im Intranetbereich des Systems ist es, einerseits die interne Kommunikation verbandsübergreifend zu erleichtern. Andererseits soll das System für

Arbeit, Heft 1, Jg. 18 (2009), S. 5-18

die Nutzer eine konkrete Arbeitshilfe darstellen, indem ein einfacheres Auffinden von Informationen ermöglicht wird. Mit allen genannten Funktionen soll eine deutliche Erleichterung beim Transfer von Wissen erreicht werden. Da Anwender bundesweit verstreut zu ähnlichen Themen arbeiten, aber nicht zur gleichen Zeit am gleichen Ort sein können, ist eine computerunterstützte Kommunikationsvariante sinnvoll. Diese wird besonders durch die virtuellen Arbeitsgruppen und die Foren unterstützt. In den Datenbanken finden sich Dokumente zu gesetzlichen Vorgaben (z.B. in der Jugendsozialarbeit und im Altenpflegebereich), allgemeinen Personalfragen sowie Prozessabläufen, die von übergreifendem Interesse sind. Der Aufwand des Transfers von Wissen reduziert sich durch das Wissensmanagementsystem erheblich.

Bisher wurde das Thema Wissensmanagement besonders im Kontext von Unternehmen und Netzwerken behandelt (Arbeit 2003; Wilkesmann/Rascher 2005; Ciesinger u. a. 2005), aber nur sehr selten im Bereich von sozialen Organisationen (Wilkesmann u. a. 2007). Die Frage, wie Wissenstransfer in sozialen Organisationen unterstützt werden kann, kommt bisher kaum empirisch in den Blick. Diese Forschungslücke wird in diesem Artikel bearbeitet. Dabei steht folgende Frage im Vordergrund: Welche Voraussetzungen sind zu beachten, damit Wissenstransfer im Bereich der sozialen Arbeit funktioniert?

Zu diesem Zweck soll theoretisch geklärt werden, was Transfer von Wissen heißt und welche Faktoren diesen Transfer von Wissen unterstützen, damit genauere Hypothesen entwickelt werden können. Diese werden am empirischen Fall einer karitativen Organisation getestet. Dazu wurden die Nutzer eines Wissensmanagementsystems eines Wohlfahrtsverbandes befragt.

2 Was ist Wissenstransfer?

Wissen entsteht im Austausch mit anderen Akteuren. Wissenstransfer wird als Wissensumwandlung in sozialen Prozessen verstanden (Argote/Ingram 2000): "Knowledge transfer manifests itself through changes in knowledge or performance of the recipient unit" (Inkpen/Tsang 2005, 149). Diese Definition basiert auf Szulanskis Kommunikationsmodell des Transfers von 'best practice' Beispielen: "Transfers of best practice are thus seen as dyadic exchanges of organizational knowledge between a source and a recipient unit in which the identity of the recipient matters" (Szulanski 1996, 28). Weiterhin schließen wir uns Hedberg (1981, 6) mit der Feststellung an, dass "Organizations have no other brains and senses than those of their members" (1981, 6). Wissenstransfer findet somit immer unter Einbeziehung von Individuen statt und meint vor allem die Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen, so wie es Nonaka und Takeuchi (1997) definiert haben. Die Wandlungsprozesse im Konzept von Nonaka und Takeuchi gehen immer von einem Aggregatzustand (implizit/explicit) des Wissens aus, der durch einen bestimmten Prozess in Richtung Zielpunkt erreicht werden soll. Wissen muss von Person A expliziert werden, damit es von Person B rezipiert und internalisiert werden kann. Eine andere Möglichkeit wäre, dass Person A Person B beobachtet und auf diese Weise Handgriffe, Verhaltensweise o.ä. von Person A internalisiert. In beiden Fällen ist Wissenstransfer auf der individuellen Handlungsebene angesiedelt und lässt sich als Lehr- und Lernprozess beschreiben.

Dieser Begriff von Wissenstransfer hat nichts mit einer verlustfreien Übertragung von ontologischen Wissensbeständen gemein („Paketmodell“; Renzl 2003), vielmehr bleibt

unbestimmt, wie die „recipient unit“ Wissen in vorherige Wissensbestände integriert und somit neues Wissen für sich generiert. Damit ist dieser Begriff von Wissenstransfer kompatibel mit Luhmanns Kritik an der Übertragungsmetapher: „Sie suggeriert, daß der Absender etwas übergibt, was der Empfänger erhält. Das trifft schon deshalb nicht zu, weil der Absender nichts weggibt in dem Sinne, daß er selbst es verliert“ (Luhmann 1985, 193). Der Begriff des Transfers berücksichtigt auch nicht den verlustfreien Transfer, vielmehr muss die „recipient unit“ die Information in eigene Wissenskontexte einordnen. Dies impliziert auch die von Willke (1998) vorgeschlagene Differenzierung zwischen Daten, Information und Wissen. Dadurch, dass Wissen personengebunden ist, wird von dem Empfänger bestimmt, ob die vom Absender selektierte Information neu und damit für ihn Information im eigentlichen Sinne ist. Der Transfergedanke ging darüber hinaus bisher in der Literatur meist nur in eine Richtung: Die „recipient unit“ empfängt nur Wissen, der Aspekt, dass sie auch Wissen zur Verfügung stellt, wird dabei ausgeblendet.

3 Einflussfaktoren des Wissenstransfers

Schon aus den oben genannten Gründen ist der Transfer von Wissen ein voraussetzungsreicher Prozess. Er wird zusätzlich von bestimmten sozialen Normen und Werten unterstützt und von anderen blockiert. Welche dies sind, wird im Folgenden theoretisch und im Bezug auf einen organisationalen Rahmen entwickelt, bevor empirische Evidenzen aufgezeigt werden. Dabei beziehen wir uns auf die vielfältige Literatur der letzten Jahre, die Barrieren und Unterstützungsfaktoren des Wissenstransfers untersucht haben (vgl. als Überblick: Easterby-Smith u. a. 2008; van Wijk u. a. 2008). Insgesamt lassen sich drei Faktoren benennen, die den Wissenstransfer beeinflussen: (1) Eigenschaften des Wissens, (2) Eigenschaften der Organisation und (3) Netzwerkeigenschaften.

- (1) Die Eigenschaften des Wissens beziehen sich auf die Aspekte der Vieldeutigkeit des Wissens („knowledge ambiguity“, Szulanski u. a. 2004), die „Klebrigkeit“ des Wissens („stickiness“, von Hippel 1994) und die Komplexität des Wissens (Simonin 2004).
- (2) Die Eigenschaften der Organisation umfassen den Wissenstransfer durch Arbeitsrotation (Gruenfeld u. a. 2000; Almeida/Kogut 1999), die Aufnahmefähigkeit („absorptive capacity“, Cohen/Levinthal 1990), Größe (Gupta/Govindarajan 2000) und den Wissenstransfer durch Routinen (Argote/Darr 2000).
- (3) Die Netzwerkeigenschaften stützen sich auf die Aspekte der Anzahl der Beziehungen (Gupta/Govindarajan 2000), Beziehungsmuster (Cook u. a. 1993), Vertrauen (Szulanski u. a. 2004), Stärke der Bindung (Hansen 1999) und geteilte Visionen (Lane u. a. 2001).

Alle drei genannten Einflussfaktoren beziehen sich nur auf das Können, nicht auf das Wollen. Der Wissenstransfer setzt aber nicht nur die potentielle Möglichkeit des Transfers voraus, sondern auch das Wollen der Akteure. In diesem Artikel fokussieren wir deshalb auf den Aspekt des Wollens (Motivation und Einstellung, Normen und Führungskultur), lassen aber auch den Aspekt des Könnens in Form von Routinen nicht außer Acht.

3.1 Routinen

Wie Argote und Darr (2000) aufzeigen, ist Wissen durch Routinen einfach transferierbar. Wenn gewisse Kanäle des Wissenstransfers als Routinen im Unternehmensalltag fest veran-

kert sind, werden sie von den Akteuren nicht hinterfragt (Scott 2001), sondern als gegeben angenommen (Berger/Luckmann 2004). Abweichendes Verhalten von diesen Routinen wäre dann begründungspflichtig. Solche Handlungsrountinen für den Wissenstransfer sind z.B. die Etablierung der Methode des Story Telling, gemeinsame Weiterbildungsangebote, die regelmäßige Verteilung von Newslettern und Rundbriefen, die Informationsbereitstellung durch das Intranet sowie die Darstellung von Ergebnissen in öffentlichen Publikationen oder Pressemitteilungen. Die Nutzung dieser Transfermöglichkeiten wird gestärkt, wenn sie in die tagtäglichen Arbeitsprozesse eingebunden sind. Wenn beispielsweise allgemein bekannt ist, dass relevante Gesetzesänderungen über den Newsletter für Altenpflegekräfte regelmäßig verteilt werden, dann gehört das Lesen des Newsletters zur alltäglichen Arbeitsroutine. Daraus folgt die erste Hypothese:

Hypothese 1: Routinemäßige Nutzung von Transferkanälen fördert den Wissenstransfer.

3.2 Motivation und Einstellung

Andere Einflussfaktoren des Wissenstransfers stellen motivationale und normative Aspekte dar. Aufbauend auf Kelly und Thibaut (1978) existieren eine Reihe von Studien, die zeigen, dass Akteure mit unterschiedlichen Einstellungen sich auch unterschiedlich in der gleichen Situation verhalten (Kollock 1988). Wissenstransfer ist vor allem dann wahrscheinlich, wenn alle Akteure die Situation so wahrnehmen, dass sich alle anderen Akteure ebenfalls daran beteiligen. Der eigentliche soziologische Clou der Argumentation besteht darin, dass die Gestaltung der Arbeitsstrukturen und die Gestaltung des Führungsverhaltens eine entsprechende Situationswahrnehmung bei den Akteuren wahrscheinlich macht, die eben ein solches Verhalten unterstützt (Wilkesmann 2005). Dies wird in der Organisationssoziologie durch die kognitivistische Wende (Zucker 1977) und in der Arbeitspsychologie durch die Arbeiten von Hackman und Oldham (1980) begründet. Zucker (1977) hat in ihren Experimenten nachweisen können, dass Mitglieder einer Organisation ein bestimmtes kognitives Schema einer Organisation besitzen, welches ein bestimmtes Verhalten an bestimmte Rollenerwartungen automatisch koppelt. In der Arbeitspsychologie konnte in der Nachfolge von Hackman und Oldham (vgl. Schmidt/Kleinbeck 1999) nachgewiesen werden, dass ein großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum in der Arbeitsorganisation eine Attribuierung der Situation als intrinsisch motivierend wahrscheinlich ist. Wenn alle Akteure intrinsisch motiviert sind (Ryan/Deci 2000), beteiligen sich alle Akteure am Transfer von Wissen. McLure Wasko und Faraj (2005) haben einen – wenn auch schwachen – empirischen Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Häufigkeit des Wissenstransfers nachweisen können. Wilkesmann und Rascher (2005) fanden empirisch einen starken Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Häufigkeit des Wissenstransfers. Dieser Zusammenhang begründet unsere zweite Hypothese:

Hypothese 2: Je höher die intrinsische Motivation der Akteure ist, desto mehr Wissenstransfer findet statt.

Eng mit der intrinsischen Motivation verbunden ist die Frage der Bedeutung und der Zufriedenheit, die dem Wissenstransfer zugerechnet wird. Die intrinsische Motivation wird sich nur auf solche Objekte beziehen, denen eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird (Ulich 2005). Nur wenn eine hohe Bedeutung des Wissenstransfers für den Erfolg des Arbeitsprozesses von den Akteuren gesehen wird, werden die Akteure Wissen transferie-

ren. Gleiches gilt für die Zufriedenheit (Fischer 2006): Nur wenn eine Zufriedenheit mit der Wissensarbeit vorhanden ist, werden die Akteure bereit sein, in den Wissenstransfer zu investieren. Daraus folgen die beiden Hypothesen:

Hypothese 3a: Je höher die Bedeutung des Wissensprozesses für die Arbeit eingestuft wird, desto mehr Wissenstransfer findet statt.

Hypothese 3b: Je höher die Zufriedenheit mit dem Wissensprozess innerhalb der Arbeit eingestuft wird, desto mehr Wissenstransfer findet statt.

3.3 Normen und Führungskultur

Wissenstransfer wird auch durch die Reziprozitätsnorm beeinflusst (Gouldner 1960): Je mehr Informationen ein Akteur bekommt, desto eher ist er bereit von sich aus Informationen zu kommunizieren (vgl. Wilkesmann/Rascher 2005). Für die hier untersuchte Nutzung eines Wissensmanagementsystems bedeutet dies, dass die Akteure ihre gesuchte Information auch in dem Wissensmanagementsystem finden müssen, wenn sie bereit sein sollen, sich selbst aktiv daran zu beteiligen. Aus der Reziprozitätsnorm folgt die vierte Hypothese:

Hypothese 4: Je mehr Information ein Akteur bekommt, desto mehr wird er oder sie auch an Informationen weitergeben und umgekehrt wird auch mehr Wissen aufgenommen von Akteuren, die aktiv Wissen weitergeben.

Ein weiterer, sehr wichtiger Faktor besteht in dem Rahmen, der durch das Führungsverhalten des Vorgesetzten gegeben wird. Sind in einer Organisation strenge top-down Vorgaben üblich und hat jeder Akteur in einer solchen Organisationskultur wenige Wahlmöglichkeiten, dann wird dies Auswirkungen auf die verbleibenden Wahlhandlungen der Akteure haben. Eine solche Organisationskultur kann das Verhalten beim Wissenstransfer verändern. Ouchi (1979) definierte die Organisationskultur schon als constraints der sozialen Kontrolle innerhalb einer Organisation. In jüngster Zeit wird in den Studien von Zárraga und Bonache (2005), Ngoc (2005) sowie Wilkesmann u. a. (2008) die große Bedeutung der Organisationskultur für den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens empirisch bestätigt. Übertragen auf den Aspekt des Führungsverhaltens als Teil der Organisationskultur bedeutet dies, dass der Vorgesetzte dem einzelnen Akteur auch Freiräume zum Wissenstransfer lassen muss und keine engen top-down Vorgaben treffen darf. Letzteres würden die Akteure als Kontrolle wahrnehmen (Frey 1997) und sie somit vom Wissenstransfer abhalten, da Kontrolle die intrinsische Motivation zerstören würde (Frey 1997; Osterloh/Frey 2000). Daraus folgt die fünfte Hypothese:

Hypothese 5: Je stärker der Vorgesetzte top-down Anweisungen erlässt, desto weniger Wissenstransfer findet statt.

4 Empirie: Wissenstransfer in der sozialen Arbeit

4.1 Methodisches Vorgehen

Die Befragung zum Wissenstransfer in der sozialen Arbeit fand im Zeitraum Dezember 2007 bis Januar 2008 statt. Befragt wurden die Nutzer des Intranets eines großen deutschen Wohlfahrtsverbandes, in dem über 500.000 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter in fast 25.000 Einrichtungen arbeiten. 40% der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Bereich der Gesundheitshilfe, jeweils 20% sind in den Bereichen Jugend-, Kinder- und Altenhilfe tätig.

Alle Nutzer des Systems erhalten automatisch den Newsletter, über den der Link zum Online-Fragebogen versendet wurde. Zum Befragungszeitpunkt gab es 16.525 Newsletter-Abonnenten. 647 Fragebögen wurden soweit ausgefüllt, dass sie in die Auswertung integriert werden konnten. Dies entspricht zwar nur einer Rücklaufquote von ca. 4%, aber viele Anwender nutzen das Wissensmanagementsystem nur sehr selten. Sie sind demnach eher als Lurker (Stegbauer/Rausch 2001) denn als Nutzer zu verstehen. Lurker sind Akteure, die nur beobachten, was andere Personen im Wissensmanagementsystem machen und sich so allenfalls Informationen beschaffen. Aus diesem Grunde ist die Grundgesamtheit mit 16.525 Personen sicherlich überschätzt, eine genauere Angabe ist allerdings nicht möglich.

In unserer Studie haben wir 647 auswertbare Online-Fragebögen sammeln können. Der Fragebogen wurde von 315 (48,7%) Männern und 332 (51,3%) Frauen beantwortet. Das Durchschnittsalter beträgt 45,7 Jahre. Mit 334 Personen gaben mehr als die Hälfte (51,7%) an, für das Wissensmanagementsystem (mit)verantwortlich zu sein. Damit sind die Wissensmanagementverantwortlichen in der Stichprobe überrepräsentiert, was aber insofern nicht schlimm ist, da gerade sie als Experten zu dem Thema angesprochen werden sollten und so zwei fast gleich große Gruppen von Wissensmanagementverantwortlichen und normalen Nutzern in der Stichprobe enthalten sind. Von den Verantwortlichen sind 52,1% Frauen und 47,9% Männer.

Da es sich um eine Online-Befragung handelt, wird es wahrscheinlich eine recht hohe Selbstselektivität der Befragten geben. Eine Analyse der ‚Interview‘-Abbrüche zeigt, dass es vor allem die eher technischen Fragen zum Wissensmanagement sind, die einige der Befragten abgeschreckt haben. Wir haben dies bei der Interpretation unserer Ergebnisse berücksichtigt.

4.2 Operationalisierung der Variablen

Die abhängigen Variablen

Zur Operationalisierung von impliziten und expliziten Formen des Wissenstransfers haben wir sieben selbst entwickelte Items benutzt, die wir in anderen Untersuchungen (Wilkesmann u. a. 2007) bereits getestet haben (vgl. Tab. 1). Die Items bilden die Dimensionen von Wissenstransfer nach Nonaka und Takeuchi (1997) ab. Jedes Item wurde auf einer fünfer Likert-Skala abgefragt. Die Items messen, wie und in welche Richtung der Wissenstransfer stattfindet. Eine Hauptkomponentenanalyse ergibt zwei Faktoren, die wir ‚Wissen geben‘ (Cronbachs Alpha 0,764) und ‚Wissen bekommen‘ (Cronbachs Alpha 0,818) genannt haben. Eine Varimax-Rotation mit Kaiser-Normalisierung vereinfacht eine Interpretation der Faktoren. Mit einem guten KMO-Wert von ,797 und einer erklärten Varianz von 66,82% lassen sich die beiden Richtungen des Wissenstransfers gut unterscheiden. Mit Hilfe dieser Differenzierung kann die Frage beantwortet werden, ob die unterschiedlichen Routinen des Wissensmanagements, motivationale oder normative Aspekte eher eine Unterstützung beim ‚Wissen geben‘ oder eher eine Unterstützung beim ‚Wissen bekommen‘ darstellen. Deshalb bilden beide Faktoren als additive Indizes die abhängige Variable in den Regressionen.

Da neben der Differenzierung zwischen ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ auch zwei unterschiedliche Gruppen an der Befragung teilgenommen haben, nämlich die ‚Wissensmanagementbeauftragten‘ und die ‚normalen Nutzer‘, und sich deren Wahrnehmung des Wissenstransfer aufgrund des unterschiedlichen Blickwinkels und der unterschiedlichen Expertise unterscheiden könnte, haben wir die abhängige Variable – und damit die zu schätzenden Regressionen – zusätzlich nach diesen beiden Gruppen differenziert, sodass vier verschiedene Modelle geschätzt werden.

Tab. 1 Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation von „Wissenstransfer“

Items ‚Wissenstransfer‘	factor 1	factor 2	alpha
Ich zeige Kollegen bestimmte Vorgänge, damit sie sie erlernen	,825	,216	Wissen geben Alpha ,764
Ich unterstütze Kollegen dabei, eigene Arbeitserfahrungen zu sammeln	,800	,207	
Kollegen lernen eine Menge dadurch, indem sie sich Sachen von mir anschauen	,776	,103	
Ich lasse mir bestimmte Vorgänge von Kollegen zeigen, damit ich sie erlerne	,161	,845	Wissen bekommen Alpha ,818
Ich lerne viel dadurch, dass ich Kollegen frage	,093	,834	
Kollegen unterstützen mich dabei, meine eigenen Arbeitserfahrungen zu sammeln	,177	,812	
Ich lerne eine Menge dadurch, dass ich meinen Kollegen bei der Erledigung ihrer Arbeit beobachte	,356	,626	

Die unabhängigen Variablen

Zur Operationalisierung unserer ersten Hypothese – die routinemäßige Nutzung von Transferkanälen fördert den Wissenstransfer – haben wir fünf unterschiedliche Formen institutionalisierter Routinen abgefragt: „Durchführung von Weiterbildungsprogrammen für Mitarbeiter“, „Transfer von Wissen durch Story Telling“, „Informationen in Newsletter und Rundbriefen“, „Informationen im Intranet“, „Darstellung von Ergebnissen durch öffentliche Publikationen/Pressemitteilungen“. Alle Möglichkeiten sind als „ja/nein“ Alternativen abgefragt worden, wobei Mehrfachnennungen verschiedener Formen möglich waren. Die einzelnen Formen sind als Dummy-Variablen in die Regressionen integriert worden.

Die zweite Hypothese – je mehr Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, desto mehr Wissenstransfer findet statt – sind durch drei Items gemessen worden, die die Autoren schon in früheren Fragebögen verwendet haben. Die Items „Ich bin stolz darauf, gute Arbeit zu leisten“, „Ich fühle mich wohl dabei, gute Arbeit zu verrichten“ und „Meine Arbeit macht mir Freude“ wurden zu einem additiven Index „intrinsische Motivation“ zusammengefasst, der eine gute Reliabilität (Cronbachs Alpha) von ,79 aufweist.

Die beiden Ausprägungen der dritten Hypothese – je höher die Bedeutung bzw. die Zufriedenheit der Wissensprozesse für die Arbeit eingestuft wird, desto mehr Wissenstransfer findet statt – wurden in jeweils sechs bereichsspezifischen Zufriedenheits- bzw.

Bedeutungsdimensionen auf jeweils einer fünfer Likert-Skala abgefragt. Die sechs bereichsspezifischen Dimensionen bezogen sich dabei auf die Wissenserzeugung, -aneignung, -speicherung, -verbreitung, -austausch und der Wissensanwendung. Die sechs Bereiche wurden jeweils zusammengefasst und als sehr reliable Indizes „allgemeine Zufriedenheit“ (Cronbachs Alpha ,797) bzw. „allgemeine Bedeutung“ (Cronbachs Alpha ,799) der Wissensprozesse in die Regression eingeführt.

Die vierte Hypothese zur Reziprozitätsnorm – je mehr Information ein Akteur bekommt, desto mehr wird er oder sie auch an Informationen weitergeben und umgekehrt wird auch mehr Wissen aufgenommen von Akteuren, die aktiv Wissen weitergeben – wurde über die jeweils nicht abgefragte abhängige Variable operationalisiert. Wenn also ‚Wissen geben‘ als abhängige Variable im Regressionsmodell erklärt werden soll, wird ‚Wissen bekommen‘ als unabhängige Variable die Reziprozität des Wissenstransfers überprüfen. Umgekehrt geht in den Modellen, die ‚Wissen bekommen‘ erklären wollen, ‚Wissen geben‘ als Reziprozitätsindikator in das Modell mit ein.

Die fünfte Hypothese – je stärker der Vorgesetzte top-down Anweisungen erlässt, desto weniger Wissenstransfer findet statt – wurde über vier Items mit jeweils einer fünfer Likert-Skala operationalisiert: „Meine Arbeit wird stark durch die Anweisungen meines Vorgesetzten beeinflusst“, „Ich befolge Anweisungen meines Vorgesetzten nur, wenn sie nützlich sind“, „Ich fühle mich frei, meinem Vorgesetzten Vorschläge zu unterbreiten, sofern diese Wissensprozesse vorantreiben“ und „Ich erledige nur die Sachen, die mir einen Vorteil verschaffen“. Diese Items werden als Einzelitems und nicht als additiver Index in das Regressionsmodell eingeführt, da sie unterschiedliche Dimensionen des Führungsverhaltens abbilden.

Zusätzlich werden als Kontrollvariablen noch das Alter und das Geschlecht der Befragten in der Regression berücksichtigt.

4.3 Ergebnisse

Zur Überprüfung unserer Hypothesen schätzen wir mittels einer OLS-Regression den linearen Einfluss der oben operationalisierten unabhängigen Variablen auf jeweils ein Moment des Wissenstransfers, d.h. ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ (Backhaus u. a. 2003, 46ff.). Somit werden Aussagen linearer Zusammenhänge im Sinne von ‚je mehr ...desto mehr‘ möglich. Es werden vier lineare Regressionsmodelle geschätzt: Die Wissensmanagementbeauftragten, wenn sie ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ sowie die normalen Nutzer, wenn sie ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ (Tab. 2). Berechnet werden die robusten Standardfehler (Kohler/Kreuter 2006, 191ff. insb. 232).

Tab. 2: Nicht-standardisierte Regressionskoeffizienten der linearen Regression von ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ für Wissensmanagementbeauftragte und normale Nutzer

		Wissensmanagement-beauftragte		normale Nutzer	
		Wissen geben	Wissen bekommen	Wissen geben	Wissen bekommen
Routinen: (1 = ja)	Weiterbildung	,043	,047	,178*	,004
	Story Telling	,070	,232**	,015	,030
	Newsletter	,149*	,012	,044	,142*
	Intranet	-,046	,035	-,022	-,012
	Öff. Publikationen	-,156*	,146+	-,058	,114
Intrinsische Motivation		,095	,087	,192+	,112
Bedeutung		,145	,096	,218*	,255**
Zufriedenheit		,099+	,124	-,064	-,095
Reziprozität		,227**	,303**	,436**	,379**
Anweisungen des Vorgesetzten		,013	,113**	-,015	,041
nur nützl. Anweisungen des VG befolgen		,016	-,039	,069	-,023
Vorschläge dem VG selbst unterbreiten		,073	,086	-,052	,076
nur eigener Vorteil		-,172**	,113+	-,064	-,029
Alter		,005	-,011*	,010*	-,015**
Geschlecht (1 = Männer)		,160*	-,006	,239**	-,075
N		334	334	313	313
adj. r ²		,225	,193	,299	,284

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ + $p < 0,1$

Zur Hypothese 1 ist interessant zu beobachten, dass unterschiedliche Routinen von Wissensmanagementbeauftragten und normalen Nutzern die beiden Seiten der Wissensinteraktion unterstützen, nämlich ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘. Dies gilt nicht für Newsletter/Rundbriefe: Bei dieser institutionalisierten Form sind die Wissensmanagementbeauftragten – als Verfasser – die Wissensgeber und die normalen Nutzer – als Rezipienten – die Wissensnehmer. Ansonsten unterstützt die Methode des Story Telling die Wissensmanagementbeauftragten in einem hohen Maße beim ‚Wissen bekommen‘, während die normalen Nutzer ihr Wissen in der Weiterbildung weitergeben. Die Nutzung des Intranets scheint keinen signifikanten Einfluss auf den Wissenstransfer zu haben. Verfasser von Pressemitteilungen geben weniger Wissen an Kollegen und Kolleginnen weiter, als an Außenstehende und es deutet auch darauf hin, dass diese mehr das Gefühl haben, von anderen Akteuren Wissen zu bekommen (jedoch nur auf dem 10% Niveau signifikant).

Bei den normalen Nutzern stehen somit eher die traditionellen Routinen im Vordergrund, während bei den Wissensmanagementbeauftragten mit der Methode des Story Telling eine

neue Form der Routine einen hohen Einfluss auf die Wissensinteraktion besitzt. Festzuhalten ist damit aber auch, dass spezielle Routinen Wissenstransfer stabilisieren können.

Die intrinsische Motivation (Hypothese 2) spielt hingegen fast gar keine Rolle. Für die Nutzer lassen sich nur unsichere Effekte feststellen. Dies ist kaum erstaunlich, wenn man den extrem hohen Durchschnittswert der intrinsischen Motivation im Sample ansieht (4,3 auf einer Skala von 1 bis 5). Die Varianz der intrinsischen Motivation ist eher klein und trägt kaum zur Erklärung des Wissenstrfers bei. Wir vermuten hier ein Spezifikum der sozialen Arbeit: Eine durchgehend hohe karitative Motivation, die wenig variiert, also eher ein Merkmal der Tätigkeit als der Beschäftigten zu sein scheint.

Je mehr Bedeutung (Hypothese 3a) dem Wissenstransfer zugeschrieben wird, desto mehr engagiert man sich – natürlich – auch. Besonders für die normalen Nutzer stellt dies einen starken Einfluss dar. Beide Seiten des Wissenstrfers werden durch die Anerkennung der Bedeutung der Wissensprozesse in hohem Maße unterstützt. Bei den Wissensmanagementbeauftragten spielt es hingegen keine Rolle, da sie – qua ihres Amtes – die Bedeutung generell hoch einschätzen (sollten). Beachtenswert ist, dass die Zufriedenheit (Hypothese 3b) keinen entscheidenden Einfluss auf die Wissensinteraktion hat. Dies überrascht insbesondere bei den freiwilligen Nutzern. Wir vermuten hier einen Selektionseffekt: Sehr wahrscheinlich haben überproportional viele, die den Fragebogen ausfüllten, sich intensiver mit dem Thema Wissensinteraktion auseinandergesetzt als andere. Für diese fortgeschrittenen Nutzer ist die Zufriedenheit mit der Wissensinteraktion wahrscheinlich unerheblich, ihre Einschätzung der Bedeutung dieser Wissensprozesse *in ihrem Arbeitsumfeld* ist dabei offensichtlich ausschlaggebender.

Die Reziprozitätsnorm (Hypothese 4) hat den bei weitem größten Einfluss auf den Wissenstransfer: Wer viel Wissen gibt, bekommt auch viel Wissen und umgekehrt. Wie in einer Spirale wird der Wissenstransfer entweder blockiert oder gefördert, was wiederum auch für unsere Routine-Hypothese spricht.

Interessant sind die Unterschiede zwischen Wissensmanagementbeauftragten und normalen Nutzern beim Führungsverhalten (Hypothese 5). Während die normalen Nutzer unbeeindruckt vom Führungsstil ihr Wissen transferieren, ist dies etwas anders bei den Wissensmanagementbeauftragten. Hier ist die Beziehung zum Vorgesetzten für den Wissenstransfer relevant: Sie bekommen Wissen, wenn sie Anweisungen des Vorgesetzten befolgen. Wenn sie nur nach eigenem Vorteil handeln, geben sie auch weniger Wissen weiter, häufen aber eventuell mehr Wissen an.

Als Kontrollvariablen sind auch noch zwei soziodemografische Faktoren in die Regression integriert worden: Alter und Geschlecht. Mit zunehmendem Alter nimmt die Wahrnehmung ab, dass noch Wissen neu aufgenommen wird, während mit zunehmendem Alter mehr Wissen weitergegeben wird. In beiden Gruppen geben Männer an, mehr Wissen zu geben als Frauen. Ob es sich hier um Überprofilierung seitens der Männer in einer weiblich geprägten Arbeitsdomäne oder aber um Unterschätzung der Wichtigkeit ihres Wissens seitens der Frauen handelt, kann – ebenso wie andere mögliche Gründe – leider nicht mit den vorliegenden Daten geklärt werden.

Generell zeigt die Unterscheidung von Wissensmanagementbeauftragten und normalen Nutzer, dass dort oftmals unterschiedliche Mechanismen den Wissenstransfer fördern. Bei den Wissensmanagementbeauftragten ist dies eher das Verhältnis zum Vorgesetzten. Auch routinemäßig genutztes Story Telling zeigt die Betonung eines angenehmen und wenig hierarchischen Arbeitsumfeld, um Wissenstransfer zu fördern.

Für die normalen Nutzer hingegen ist es wichtig, die Bedeutung von Wissensprozessen für die Arbeit zu erkennen. Erstaunlicherweise ist die intrinsische Motivation nicht von Bedeutung, genauso wie die Beziehung zum Vorgesetzten wenig bis keinen signifikanten Einfluss auf Wissenstransfer ausübt. Es sind also eher die ‚harten‘ Routinen, wie auch Weiterbildungen und Newsletter/Rundbriefe, die sich als bestimmende Merkmale zeigen.

5 Resümee

Wissen und dessen Transfer spielt in der Erbringung von sozialen Dienstleistungen eine zentrale Rolle. Wie unsere Studie zeigt, kann der Transfer von Wissen durch Routinen, wahrgenommene Reziprozität für alle Nutzer gezielt gefördert werden. Interessant ist, dass sich die beiden Gruppen, d.h. die Wissensmanagementbeauftragten und die normalen Nutzer bei den Unterstützungsfaktoren des Wissenstransfers differenzieren. Bei Wissensmanagementbeauftragten wird der Wissenstransfer zusätzlich durch die Beziehung zum Vorgesetzten beeinflusst, während die normalen Nutzer durch die wahrgenommene Bedeutung in ihren Wissenstransferaktivitäten unterstützt werden. Eine hohe Bedeutungszuschreibung durch normale Nutzer wird vermutlich dann erfolgen, wenn das Wissensmanagementsystem sie zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben sinnvoll unterstützt und sich nicht in Mehrarbeit oder in technischen Spielereien erschöpft. Diese Einschätzung hat für die Wissensmanagementbeauftragten keine weitere Bedeutung, sie sind sich wahrscheinlich auch über die Bedeutung der Wissensprozesse im Klaren. Im Diskurs zum Wissensmanagement sind, bis auf wenige Ausnahmen (Jahnke 2006), die unterschiedlichen organisationalen Rollen noch nicht hinreichend beachtet worden. Wie hier gezeigt, macht es einen großen Unterschied, ob jemand Wissensmanagementbeauftragter oder normaler Nutzer ist. Beide Rollen werden durch unterschiedliche Einflussfaktoren beim Wissenstransfer unterstützt.

Hervorzuheben sind dafür auf der einen Seite die unterschiedlichen Unterstützungsfaktoren, die ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ beeinflussen und auf der anderen Seite die unterschiedlichen Rollen der Wissensmanagementbeauftragten und der normalen Anwender. Die Teilnehmer des Wissenstransfers nehmen die beiden Seiten des Transfers unterschiedlich wahr: Es ist eine andere Situation, ob ich Information, die ich bekomme, in mein Wissen integrieren kann oder ob ich Informationen als wissenswert identifiziere und weitergebe. Der Unterschied zwischen ‚Wissen geben‘ und ‚Wissen bekommen‘ zeigt sich bei dieser Studie vor allem in den sehr spezifisch funktionierenden Routinen des Wissenstransfers. Vorhergehende Studien (Wilkesmann u. a. 2007) haben diesen Einfluss von organisationalen Strukturen und Routinen bestätigen können. Bisher ist in der Literatur auf die Unterschiede zwischen den beiden Seiten des Wissenstransfers aber erst wenig eingegangen worden. Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis sollten Unterstützungsfaktoren für diese beiden Aspekte noch tiefer analysiert werden.

Deutlich zeigen sich auch die Besonderheiten des Wissenstransfers in der sozialen Arbeit. Im Gegensatz z.B. zu Ärzten (Wilkesmann u. a. i.E.) ist es vor allem die Reziprozität des Wissenstransfers, die hier die bestimmende Kraft zu sein scheint. Ist man in einem funktionierenden Zirkel der Wissensweitergabe und -aufnahme eingebunden, wirkt dies am stärksten als Voraussetzung, selber in beide Richtungen des Wissenstransfers aktiv zu werden. Ob dies als Routine, die in der Arbeitsumwelt verankert ist oder als

Strategie der Akteure (tit-for-tat: Axelrod 2000) zu interpretieren ist, kann mit unserem Querschnittsdatensatz nicht abschließend geklärt werden. Unsere Ergebnisse verdeutlichen aber, dass bei der Gestaltung von Wissenstransfer im Kontext sozialer Arbeit der Faktor der Reziprozitätsnorm besonderes beachtet werden muss.

Eine weitere Besonderheit stellt die Rolle der intrinsischen Motivation dar. Im Gegensatz zu anderen, vornehmlich profit-orientierten Organisationen, übt die intrinsische Motivation im Bereich der sozialen Arbeit keinen Einfluss auf den Transfer von Wissen aus. Dennoch ist die intrinsische Motivation durchweg sehr hoch. Das karitativ motivierte Moment scheint im Kontext von sozialer Arbeit dominant zu sein, stellt aber kein Differenzierungskriterium beim Wissenstransfer einzelner Akteure dar. Das bedeutet allerdings nicht, dass intrinsische Motivation unwichtig wäre, sondern lediglich, dass sie nicht zur Erklärung des Wissenstransfers auf der individuellen Ebene beiträgt. Für die Organisation als Ganzes jedoch ist das hohe und dabei kaum variierende Niveau intrinsischer Motivation relevant.

Für Wissenstransfer scheint es also vor allem wichtig zu sein, seine Bedeutung zu erkennen. Weiterhin ist der Aspekt der Reziprozität entscheidend. Nur wenn der Akteur das Gefühl hat, Wissen zu bekommen, gibt er auch selber Wissen weiter. Bisherige Ansätze, die Einflussfaktoren des Wissenstransfers beschreiben, sind um diese individuellen Situationswahrnehmungen zu ergänzen.

Unsere Ergebnisse beziehen sich nur auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Wohlfahrtsverbands. Weitere Forschung ist notwendig, um die Ergebnisse auf breitere Basis zu stellen.

Literatur

- Almeida, Paul, Bruce Kogut (1999): Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks; in: *Management Science* 45, 905-917
- Arbeit (2003): Themenheft „Wissen/Wissensmanagement“; in: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 12, 1, 3 – 78
- Argote, Linda, Eric D. Darr (2000): Repositories of knowledge about productivity and timeliness in franchise organizations: Individual, structural, and technological; in: Giovanni Dosi, Richard R. Nelson, Sidney G. Winter (eds.): *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford, 51-68
- Argote, Linda, Paul Ingram (2000): Knowledge transfer. A Basis for Competitive Advantage in Firms; in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, 150-169
- Axelrod, Robert (2000): *Die Evolution der Kooperation*. München
- Backhaus, Klaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke, Rolf Weiber (2003): *Multivariate Analysemethoden*. Berlin (10. Auflage)
- Berger, Peter L., Thomas Luckmann (2004): *Die gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeit*. Frankfurt/Main (20. Auflage)
- Ciesinger, Kurt-Georg, Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp (Hrsg.) (2005): *Modernes Wissensmanagement in Netzwerken*. Wiesbaden
- Cohen, Wesley M., Daniel A. Levinthal (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation; in: *Administrative Science Quarterly* 35, 128-152
- Cook, Karen S., Linda D. Molm, Toshio Yamagishi (1993): Exchange relations and exchange networks: recent developments in Social Exchange Theory; in: Joseph Berger, Morris Zelditch (Ed.): *Theoretical Research Programs*. Stanford, 296-322

- Easterby-Smith, Mark, Marjorie A. Lyles, Eric W. K. Tsang (2008): Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects; in: *Journal of Management Studies* 45, 677-690
- Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006): *Arbeitszufriedenheit*. Göttingen (2. Auflage)
- Frey, Bruno S. (1997): *Not Just for the Money*. Cheltenham
- Gouldner, Alvin W. (1960): The norm of reciprocity: a preliminary statement; in: *American Sociological Review* 25, 161-178
- Gruenfeld, Deborah H., Paul V. Martorana, Elliott Fan (2000): What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams; in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, 45-59
- Gupta, Anil K., Vanil Govindarajan (2000): Knowledge Flows Within Multinational Corporations; in: *Strategic Management Journal* 21, 473-496
- Hackman, Richard J., Greg R. Oldham (1980): *Work redesign*. Reading
- Hansen, Morton T. (1999): The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits; in: *Administrative Science Quarterly* 44, 1, 82-111
- Hedberg, Bo (1981): How Organizations Learn and Unlearn; in: Paul C. Nystrom, William H. Starbuck (eds.): *Handbook of Organizational Design*. New York, Oxford, 3-27
- Inkpen, Andrew C., Eric W.K. Tsang (2005): 'Social capital, networks, and knowledge transfer; *Academy of Management Review* 1, 146-165
- Jahnke, Isa (2006): *Dynamik sozialer Rollen beim Wissensmanagement. Soziotechnische Anforderungen an Communities und Organisationen*. Wiesbaden
- Kelley, Harold H., John W. Thibaut (1978): *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York
- Kohler, Ulrich, Frauke Kreuter (2006): *Datenanalyse mit Stata*. München (2. Auflage)
- Kollock, Peter (1998): Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation; in: *Annual Review Sociology* 24, 183-214
- Lane Peter J., Jane E. Salk, Marjorie A. Lyles (2001): Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures; in: *Strategic Management Journal* 22, 1139-1161
- Luhmann, Niklas (1987): *Soziale Systeme*. Frankfurt/Main
- McLure Wasko, Molly, Samer Faray (2005): Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice; in: *MIS Quarterly* 29, 35-57
- Ngoc, Pham Thi Bich (2005): *An empirical study of knowledge transfer within vietnam's it companies*. Working Paper: University Hanoi
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt a. M.
- Osterloh, Margit, Bruno S. Frey (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms; in: *Organization Science* 11, 538-550
- Ouchi, William G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms; in: *Management Science* 25, 833-848
- Renzi, Birgit (2003): *Wissensbasierte Interaktion. Selbst-evolvierende Wissensströme in Unternehmen*. Wiesbaden
- Ryan, Richard M., Edward L. Deci (2000): Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions; in: *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67
- Schmidt, Klaus-Helmut, Uwe Kleinbeck (1999): Job Diagnostic Survey (JDS – deutsche Fassung); in: Heiner Dunckel (Hrsg.): *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich, 205-230
- Scott, Richard W. (2001): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks (2. Auflage)
- Simonin, Bernard L. (2004): An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliance; in: *Journal of International Business Studies* 35, 407-427
- Stegbauer, Christian, Alexander Rausch (2001): Die schweigende Mehrheit – „Lurker“ in internet-basierten Diskussionsforen; in: *Zeitschrift für Soziologie* 30, 47-64

- Szulanski, Gabriel (1996): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm; in: *Strategic Management Journal* 17, 27-44
- Szulanski, Gabriel, Rosella Capetta, Robert J. Jensen (2004): When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity; in: *Organization Science* 15, 600-613
- Ulich, Eberhard (2005): *Arbeitspsychologie*. Stuttgart (6. Auflage)
- van Wijk, Raymond, Justin J.P. Jansen, Marjorie A. Lyles (2008): Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences; in: *Journal of Management Studies* 45, 830-853
- von Hippel, Eric (1994): Sticky information and the locus of problem solving; in: *Management Science* 40, 429-439
- Wilkesmann, Maximiliane, Uwe Wilkesmann, Alfredo Virgillito (2007): Inwieweit unterstützen die Faktoren Motivation und Organisationskultur technikorientiertes Wissensmanagement in Krankenhäusern? in: Sabine Bohnet-Joschko (Hrsg.): *Wissensmanagement im Krankenhaus*. Wiesbaden, 111-135
- Wilkesmann, Uwe (2005): Die Organisation von Wissensarbeit; in: *Berliner Journal für Soziologie* 15, 1, 55-72
- Wilkesmann, Uwe, Alfredo Virgillito, Maximiliane Wilkesmann (i.E.): Knowledge management as second level management. Evidence from a survey; in: *Knowledge Management Research and Practice*
- Wilkesmann, Uwe, Ingolf Rascher (2005): *Wissensmanagement – Theorie und Praxis der motivationalen und organisationalen Voraussetzungen*. München (2. Auflage)
- Wilkesmann, Uwe, Maximiliane Wilkesmann, Alfredo Virgillito (2008): The absence of cooperation is not necessarily defection: Structural and motivational constraints of knowledge transfer in a social dilemma situation; in: *Organization Studies* (i.E.)
- Willke, Helmut (1998): *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart
- Zárraga, Celia, Jaime Bonache (2005): The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Selfmanaged Teams; in: *Organization Studies* 26, 661-182
- Zucker, Lynne G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Perspective; in: *American Sociological Review* 42, 726-743

Anschrift der VerfasserInnen:

Prof. Dr. Uwe Wilkesmann
Alfredo Virgillito
Maximiliane Wilkesmann
Technische Universität Dortmund
Zentrum für Weiterbildung
Lehrstuhl für Organisationsforschung, Weiterbildungs- und Sozialmanagement
Hohe Str. 141
D-44139 Dortmund
uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de

Schlagwörter: Wissen/Wissensgesellschaft, Arbeitsgestaltung