

Uwe Wilkesmann, Maximiliane Wilkesmann, Heike Fischer

Wissenstransfer auf Chinesisch: Besonderheiten in Hongkong



Foto: Albestock

Schon lange ist bekannt, dass die Unternehmenskultur einen Einfluss auf das Wissensmanagement hat. Gilt dies auch für nationale Kulturen? Dieser Frage hat sich die TU Dortmund im Rahmen eines Forschungsprojektes gewidmet. [1] Im Mittelpunkt stand dabei der Aspekt des Wissenstransfers. Dieser definiert sich nach Argote und Ingram [2] als ein sozialer Prozess, der sich im Wandel des Wissens oder der Leistung eines Empfängers manifestiert. Viele wissenschaftliche Studien haben unterschiedliche Einflussfaktoren herausgestellt, welche den Prozess des Wissenstransfers unterstützen oder behindern. Dazu zählen unter anderem organisationale Besonderheiten, Netzwerkeigenschaften oder unterschiedliche Facetten des Wissens. Aber auch die nationale Kultur spielt hierbei eine maßgebliche Rolle.

Was heißt „nationale Kultur“?

Zunächst stellt sich die Frage, wie Charakteristika nationaler Kultur erfasst werden können. Der Anthropologe Hofstede und dessen Nachfolger haben zahlreiche international vergleichende Studien durchgeführt, welche die Differenzen der nationalen Kulturen

vergleichen. Hervorzuheben ist dabei die GLOBE Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Programme) unter der Leitung von House. [3] Die nationale Kultur wird im Rahmen dieser Studie als geteilte Motive, Werte, Überzeugungen, Identitäten und Interpretationen von Meinungen auf bedeutsame Ereignisse verstanden. Die Autoren benennen insgesamt neun relevante Dimensionen, von denen vier einen Einfluss auf den Wissenstransfer ausüben: [4]

1. Die Machtdistanz wird definiert als das Ausmaß, in dem es in Gesellschaften als legitim angesehen wird, dass Macht geschichtet ist und sich auf höhere Ebenen konzentriert.
2. Die Leistungsorientierung beschreibt das Ausmaß, in dem Gesellschaften ihre Mitglieder für Leistungssteigerung und Exzellenz ermutigen und belohnen.
3. Der In-Group Kollektivismus ist das Ausmaß, in dem Individuen Loyalität, Stolz und Geschlossenheit innerhalb ihrer Organisation oder Familie ausdrücken.
4. Die Unsicherheitsvermeidung bezeichnet das Ausmaß, in dem Gesellschaften sich bemühen, mithilfe etablierter sozialer Normen und bürokratischen Routinen Unsicherheit zu vermeiden.

Kurz gefasst:

- Kulturelle Charakteristika haben einen Einfluss auf die Art und Weise des Wissenstransfers.
- Ein Forschungsprojektes an der TU Dortmund hat die kulturellen Faktoren des Wissenstransfers von Hongkong im Vergleich zu Deutschland untersucht.
- Es zeigt sich, dass nationale Kulturen maßgeblichen Einfluss auf den Wissenstransfer haben.

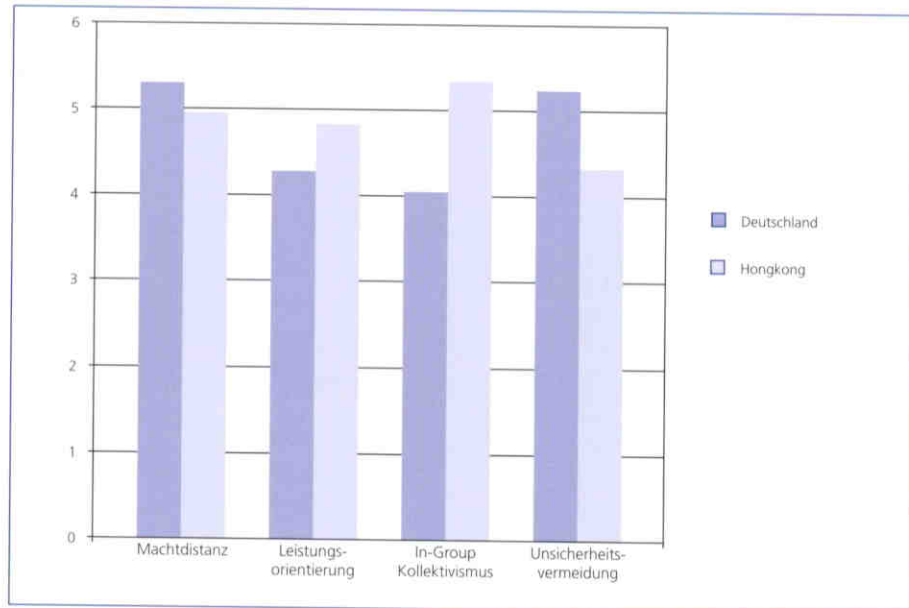
Die Kultur entscheidet über den Wissenstransfer

In der GLOBE Studie werden Deutschland und Hongkong als Gesellschaften mit mittlerer bis gehobener Machtdistanz klassifiziert, wohingegen Hofstede Deutschland als Gesellschaft mit geringer und Hongkong als Gesellschaft mit hoher Machtdistanz beschreibt. Darüber hinaus zeigt sich in Hongkong eine stärkere Leistungsorientierung. Noch größere Differenz gibt es beim In-Group Kollektivismus: Diese Dimension ist in Hongkong sehr viel stärker ausgeprägt als hierzulande. Die Unsicherheitsvermeidung verhält sich hingegen genau umgekehrt. Hier steht Deutschland an erster Stelle.

Für den Wissenstransfer in organisationalen Kontexten ergeben sich daraus folgende Annahmen:

1. Eine hohe Machtdistanz wird den Wissenstransfer in der Weise beeinflussen, dass Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten eher vorsichtig sind und sich aus Angst vor Fehlern mit einem möglichen Wissenstransfer zurückhalten. Wissenstransfer wird in dieser Situation also vornehmlich top-down erfolgen. Ansonsten findet sie nur statt, wenn die Mitarbeiter klare Anweisungen von ihren Vorgesetzten erhalten und die Einhaltung dieser Order auch von den Vorgesetzten kontrollierbar ist. Wissenstransfer lässt sich in diesem Fall nur durch direkte Arbeitsaufträge der Führungskräfte unterstützen.

2. Ist die Machtdistanz sehr ausgeprägt, erschwert das asiatische Konzept des „Gesichtgebens“ den bottom-up Wissenstransfer noch zusätzlich. Die Herausforderung besteht hierbei darin, dass man andere, insbesondere sozial höher gestellte Personen, keinesfalls in eine schwierige oder gar peinliche Situation bringen darf. In einer Besprechung kann Wissenstransfer durch einen Mitarbeiter aber durchaus kompromittierend für den Vorgesetzten sein, weil er so als unwissend dargestellt wird.
3. In einer Gesellschaft mit hoher Machtdistanz agieren Menschen nicht freiwillig, sondern aufgrund von Rollenerwartungen oder Anweisungen. Dadurch wird das Auftreten intrinsischer Motivation verhindert. Bereits bekannt ist, dass intrinsische Motivation den Wissenstransfer unterstützen kann, da die Wissensweitergabe aus Freude am Inhalt und nicht aus einem Kalkül heraus erfolgt. [5] Aus diesen Gründen ist zu vermuten, dass eine hohe Machtdistanz das Auftreten intrinsischer Motivation verhindert und freiwilliger Wissenstransfer bottom-up nicht unterstützt wird.
4. Die Dimension der Leistungsorientierung ist eng an die Frage der Motivation und Belohnung gekoppelt. Nach der GLOBE Studie steht Hongkong von allen 62 untersuchten Ländern auf Platz drei der am stärksten leistungsorientierten Gesellschaften. Das heißt: Es wird stets ein Anreiz für eine Handlung erwartet. In diesem Sinne muss der Wissenstransfer immer an eine Belohnung gekoppelt sein. Dies ist aber nur möglich, wenn die Ergebnisse der Erfahrungswertung auch messbar und belohnbar sind. Deshalb ist zu erwarten, dass Gesellschaften mit einer hohen Leistungsorientierung einen selektiven Anreiz für den Transfer von Know-how voraussetzen.
5. In Hongkong ist die Dimension des In-Group Kollektivismus sehr stark ausgeprägt. Ursache hierfür ist das Prinzip „Guanxi“, welches besagt, dass es eine moralische Verpflichtung zur Aufrechterhaltung von



GLOBE-Studie: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, In-Group Kollektivismus und Leistungsorientierung in Deutschland und Hongkong [3]

- Beziehungen gibt. Die Beziehung innerhalb der In-Group ist – im Gegensatz zu Beziehungen außerhalb dieser Gruppe – sehr eng. Folglich liegt es nahe, dass Gesellschaften mit einem hohem In-Group Kollektivismus den Wissenstransfer innerhalb der In-Group unterstützen. Gleichzeitig existieren aber hohe Barrieren für den Wissenstransfer nach außen.
6. Die letzte relevante Kulturdimension ist die Unsicherheitsvermeidung. Einerseits folgt Wissenstransfer in Gesellschaften mit hoher Unsicherheitsvermeidung klaren Regeln und Routinen. Demzufolge dauert es lange, ein Wissensmanagement-Projekt aufzubauen, da vorher Benutzerrechte, Zuständigkeiten etc. geklärt werden müssen. Andererseits scheint dies in Gesellschaften mit geringer Unsicherheitsvermeidung sehr viel einfacher realisierbar zu sein. Hier funktioniert der Wissenstransfer schnell und ohne feste Regeln.

Wissenstransfer in der chinesischen Unternehmenspraxis

In der Studie sind 13 Tiefeninterviews mit Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft geführt worden. Dazu zählten sowohl kleine Familienbetriebe, mittel-

ständige Firmen und multinationale Unternehmen. Da im letzteren Typus eine sehr westliche Organisationskultur vorherrscht, standen bei der Befragung vor allem die ersten beiden Ausprägungen im Vordergrund.

Die empirischen Ergebnisse stützen die Vermutung, dass die Dimension der Machtdistanz in Hongkong – im Gegensatz zu den Ergebnissen der GLOBE-Studie – deutlich stärker ausgeprägt ist als in Deutschland. Ein schönes Beispiel gab ein Interviewter für seine Firma in Hongkong: „Viele Menschen würden es niemals wagen, den Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens anzusprechen. Wenn dieser in den Aufzug einsteigt, wagt es kein anderer, gleichzeitig mit einzusteigen – wegen der Machtdistanz.“ Zudem sind es die Menschen in Hongkong nicht gewöhnt und werden auch nicht ermutigt, ihre eigenen Ideen zu entwickeln: „Wenn die Mitarbeiter nicht explizit von den Vorgesetzten aufgefordert werden, ihre Ideen vorzutragen, sind die Leute sehr widerwillig“, so die einstimmige Aussage.

Auch die zweite Annahme, dass das Konzept des „Gesichtgebens“ über der Notwendigkeit des Wissenstransfers steht, haben alle Interviewten bestätigt. In Teambesprechungen und Projektgruppensitzungen ist es von Mitarbeitern oberste Pflicht, den Vor-

gesetzten nicht bloßzustellen. Zudem stellte sich heraus, dass die hohe Machtdistanz die Ausbildung von intrinsischer Motivation tatsächlich behindert und deshalb freiwilliger Wissenstransfer bottom-up nicht unterstützt wird.

Zustimmung erhielt darüber hinaus die Behauptung, dass Gesellschaften mit hoher Leistungsorientierung auch für den Wissenstransfer Anreize erwarten. In Hongkong erfolgen im Durchschnitt ca. 40 Prozent des Gehaltes als Bonuszahlung. Diese starke Orientierung auf selektive Anreize schlägt sich auch im Wissenstransfer nieder – zumal Boni auch immer als Ausdruck der Anerkennung betrachtet werden. Diesen Aspekt haben viele der Befragten betont, so sagte z.B. ein Interviewer: „Wenn es messbare Ziele gibt und die Beförderung an diesen Kriterien orientiert ist, dann sind die Leute auch bereit, [Wissen] zu teilen.“ Damit orientiert sich in solchen Gesellschaften auch der Wissenstransfer stark an messbaren und sichtbaren Kriterien des Transfers – mit allen seinen Problemen!

In-Group Kollektivismus spielt in Hongkong ebenfalls eine große Rolle. Ein interessantes Phänomen ist in diesem Zuge die hohe Fluktuation in den Unternehmen: Viele Mitarbeiter suchen sich alle zwei bis drei Jahre eine neue Stelle. Dieser Firmen- und somit In-Group-Wechsel stellt für die Menschen allerdings keinen Widerspruch dar. Die Mitarbeiter sind ihrer neuen In-Group genauso loyal, wie sie es der alten gegenüber waren. Damit einher geht die immense Bedeutung der face-to-face Kommunikation. Nur wenn man eine Person persönlich kennt, ist auch ein computergestützter Austausch möglich. Auf die E-Mails einer unbekanntenen Person, die niemand aus der eigenen In-Group empfohlen hat, antworten nur die wenigsten.

Bestätigung fand auch die letzte Annahme: die Bedeutung der Unsicherheitsvermeidung. Der Aufbau von neuen Wissensmanagement-Systemen schreitet in Hongkong sehr viel schneller voran als in Deutschland. Die Verantwortlichen probieren die verfügba-

ren Tools aus und beurteilen erst in der Anwendung über Erfolg bzw. Misserfolg der Lösung. Allerdings erfolgt diese Herangehensweise häufig zu Lasten der Nachhaltigkeit: In drei Monaten gibt es schon wieder wesentlich interessantere Projekte als das gerade gestartete Wissensmanagement-System.

Fazit:

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass nationale kulturelle Aspekte eine nicht zu vernachlässigende Größe beim Wissenstransfer darstellen. Weitere Forschungen sind erforderlich, um den möglichen Einfluss anderer Kulturen auf den Wissenstransfer zu untersuchen.

Literatur:

- [1] Wilkesmann, U.; Fischer, H.; Wilkesmann, M. (i.E.): Cultural characteristics of knowledge transfer in Hong Kong and Germany. *Journal of Knowledge Management*.
- [2] Argote, L.; Ingram, P. (2000): Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82/1: 150-169.
- [3] House, R.J.; Hanges, P.J.; Javidan, M.; Dorfman, P.W.; Gupta, V. (Ed.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage Publications.
- [4] ebenda S. 11-13
- [5] Wilkesmann, U., Wilkesmann, M., Virgillito, A. (2008): The absence of cooperation is not necessarily defection: Structural and motivational constraints of knowledge transfer in a social dilemma situation. *Organization Studies* (i.E.).
- [6] www.ikwm.de

Die Autoren:



Prof. Dr. Uwe Wilkesmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisationsforschung, Weiterbildungs- und Sozialmanagement am Zentrum für Weiterbildung der Technischen Universität Dortmund und Direktor des Zentrums für Weiterbildung an der TU Dortmund. Außerdem ist er Adjunct Professor am Knowledge Management Research Centre, Hong Kong Polytechnic University. Seine Arbeitsgebiete umfassen Wissensmanagement, organisationales Lernen, Organisationssoziologie und Hochschulforschung.

wilkesmann@wissensmanagement.net



Maximiliane Wilkesmann, B.A./M.A., ist Mitglied im Promotionskolleg „Wissensmanagement und Selbstorganisation“ der Hans Böckler Stiftung. In ihrer Dissertation untersucht sie strukturelle und institutionelle Voraussetzungen des Wissenstransfers im Krankenhaus. Wie die anderen beiden Autoren, so ist auch sie am Weiterbildungsangebot „Interkulturelles Wissensmanagement“ der TU Dortmund beteiligt.

wilkesmann@wissensmanagement.net



Dipl. Päd. Heike Fischer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisationsforschung, Weiterbildungs- und Sozialmanagement am Zentrum für Weiterbildung der TU Dortmund. Sie schreibt ihre Dissertation über den Einfluss kultureller Faktoren auf die Arbeits- und Bildungsmotivation am Beispiel von Indien und Deutschland.

fischer@wissensmanagement.net