
**Wissensmanagement
bei geplantem Führungswechsel
- Entwicklung eines Modells -**

Dissertation
zur Erlangung der Würde des Doktors der Philosophie
der Universität Hamburg

vorgelegt von

Maren Masberg

aus Hamburg

Hamburg 2004

Referent: PD Dr. Ursula Brucks, Psychologisches Institut I, Arbeitsbereich Arbeits-, Betriebs- und Umweltpsychologie

Korreferent: Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun, Psychologisches Institut II, Arbeitsbereich Pädagogische Psychologie

Tag der letzten Prüfung: 16. September 2004

Für meine Doktormutter

Ursula Brucks

in memoriam

VORWORT	1
ZUSAMMENFASSUNG	3
KAPITEL 1: EINFÜHRUNG	5
1.1 Problemstellung	5
1.2 Ziele	6
1.3 Aufbau der Ausarbeitung	6
KAPITEL 2: WISSENSMANAGEMENT BEGRIFFE, MODELLE, PERSPEKTIVEN	9
2.1 Die Bedeutung von Theorie im Forschungsprozess	9
2.2 Wissensmanagement als interdisziplinäres Thema	9
2.3 Annäherung an den Wissensbegriff	10
2.3.1 Ausgewählte Aussagen über Wissen	10
2.3.2 Wahrheits- und Sicherheitsanspruch von Wissen	12
2.3.3 Die Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen	13
2.3.4 Wissenskategorien	16
2.3.4.1 Implizites und explizites Wissen	16
2.3.4.2 Objektwissen und Metawissen	18
2.3.4.3 Individuelles und kollektives Wissen	19
2.4 Die organisationale Wissensbasis	20
2.5 Ausgewählte Modelle im Wissensmanagement	22
2.5.1 Das Bausteinmodell im Wissensmanagement	22
2.5.2 Das Modell der Wissensspirale	24
2.6 Standortbestimmung der Dissertation	25
2.6.1 Der Wissensbegriff in der Dissertation	25
2.6.2 Die organisationale Wissensbasis aus der Perspektive der Dissertation	26
2.6.3 Das <i>Management</i> von Wissen als Thema der Dissertation?	27
KAPITEL 3: METHODISCHES VORGEHEN	29
3.1 Forschungsansätze und Methodenwahl	29
3.2 Erkenntnistheoretische Grundlagen der Dissertation	30

3.3	Der Forschungsprozess	31
3.3.1	Ausgangsfrage der Untersuchung	32
3.3.2	Zugang zum Untersuchungsfeld und Festlegung von Auswahlkriterien	33
3.3.3	Durchführung von drei Vorinterviews und Auswahl von zwei Fällen	35
3.3.4	Festlegung der Untersuchungseinheit	36
3.3.5	Einstieg ins Untersuchungsfeld I	38
3.3.6	Reflexionsräume und Strategiewechsel	39
3.3.7	Wissenschaftliche Modellbildung und methodische Entscheidungen	42
3.3.8	Vier Untersuchungsschwerpunkte	43
3.3.8.1	Methodische Anmerkungen zur inhaltliche Aufgabenanalyse	43
3.3.8.2	Methodische Anmerkungen zur Untersuchung der Einflussfaktoren	45
3.3.8.3	Methodische Anmerkungen zur strukturellen Aufgabenanalyse	49
3.3.8.4	Methodische Anmerkungen zur Vor- und Nachbefragung	49
3.3.9	Rückmeldeschleifen	50
3.3.9.1	Informelle Rückmeldeschleifen	51
3.3.9.2	Offizielle Rückmeldungsschleifen in Fall I	52
3.3.9.3	Offizielle Rückmeldung in Fall II	53
3.3.10	Definition der Forschungsrolle(n) im Untersuchungsfeld	54
3.4	Erhebungsverfahren	55
3.4.1	Interviews	56
3.4.1.1	Leitfadengestützte Vorinterviews	57
3.4.1.2	Leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews	58
3.4.1.3	Leitfadengestützte berufsbiographische Interviews	59
3.4.1.4	Leitfadengestützte Beobachtungsinterviews	59
3.4.2	Teilnehmende Beobachtung	60
3.4.3	Dokumentenanalyse	62
3.5	Auswertungsmethodik	63
3.5.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	63
3.5.2	Auswertung nach den Grundsätzen der Grounded Theory	64
3.6	Bewertung nach Gütekriterien qualitativer Sozialforschung	66
3.6.1	Nähe zum Gegenstand	67
3.6.2	Regelgeleitetheit	67
3.6.3	Verfahrensdokumentation	67
3.6.4	Triangulation	68
3.6.5	Argumentative Interpretationsabsicherung	68
3.6.6	Kommunikative Validierung	69

3.6.7	Zusammenfassende Bewertung anhand qualitativer Gütekriterien	69
3.7	Generalisierbarkeit der Ergebnisse	69
KAPITEL 4: DIE AUFGABE		71
4.1	Kernaussagen	71
4.2	Der Aufgabenbezug von Wissen	71
4.3	Theoretische Grundlagen: Die Aufgabe in der Organisation	72
4.3.1	Die primäre Aufgabe als Verbindung zwischen Mensch, Technik und Organisation	73
4.3.2	Organisation und die Funktion(en) von Führungskräften	75
4.3.3	Führungsaufgaben	76
4.3.4	Hierarchie und Führungstätigkeiten	79
4.3.5	Zusammenfassung	80
4.4	Beschreibung der Arbeitsaufgaben in den Führungswechselfällen	81
4.4.1	Fall I: Die Abteilung für Retouren- und Reklamationsbearbeitung	81
4.4.1.1	Datenquellen	82
4.4.1.2	Die Einbettung der Kundenreklamation in den Retourenbetrieb	82
4.4.1.3	Die Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung	83
4.4.1.4	Räumlich-technische Ausstattung	83
4.4.1.5	Aufbauorganisation	84
4.4.1.6	Funktion und daraus abgeleitete Teilaufgaben von Gruppenleiterin 1	85
4.4.1.6.1	Leitungsfunktion (sachlich)	86
4.4.1.6.2	Personalführung	86
4.4.1.6.3	Inhaltliche Unterstützung der Mitarbeiter bei ihren operativen Aufgaben	86
4.4.1.6.4	Außendarstellung	87
4.4.1.7	Kommentar und Schlussfolgerungen zur Theorie der Aufgabe	87
4.4.2	Fall II: Der Bereich Konzernrecht	88
4.4.2.1	Datenquellen	88
4.4.2.2	Die verschiedenen Rechtsgebiete des Bereichs	88
4.4.2.3	Räumlich-technische Ausstattung	90
4.4.2.4	Aufbauorganisation	90
4.4.2.5	Funktion und daraus abgeleitete Teilaufgaben des Bereichsleiters	91
4.4.2.5.1	Die Leitungsfunktion (sachlich)	92
4.4.2.5.2	Personalführung	93
4.4.2.5.3	Interne Rechtsberatung	93
4.4.2.5.4	Außendarstellung	94
4.4.2.5.5	Weitere Positionen	94
4.4.2.6	Kommentar aus arbeitspsychologischer Sicht	94
4.4.3	Unterschiede und Gemeinsamkeiten beider Führungswechselfälle	94

4.5	Erkenntnisse für die Modellbildung	96
KAPITEL 5: EINFLUSSFAKTOREN		99
5.1	Kernaussagen	99
5.2	Strukturierende Bedingungen der Aufgabenbearbeitung als Einflussfaktoren auf Wissensgewinn bzw. –verlust	99
5.3	Wissensbezogene Risiken und Chancen bei Führungswechsel	100
5.4	Einflussfaktoren auf wissensbezogene Chancen und Risiken	102
5.4.1	Datenquellen	102
5.4.2	Einflussfaktoren auf einen Blick	102
5.4.3	Einflussfaktoren, die vor allem an die <i>Menschen</i> gebunden sind	104
5.4.3.1	Bezogen auf die Vorgängerin	104
5.4.3.1.1	Rolle/Bedeutung der Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung	104
5.4.3.1.2	Transferbereitschaft der Vorgängerin	105
5.4.3.1.3	Transferfähigkeit der Vorgängerin	105
5.4.3.2	Bezogen auf die Nachfolgerin	105
5.4.3.2.1	Vorheriger Aufgabenbereich bzw. vorherige Position der Nachfolgerin	105
5.4.3.2.2	Persönlichkeit der Nachfolgerin	106
5.4.3.2.3	Transferbereitschaft der Nachfolgerin	106
5.4.3.2.4	Anschlussfähigkeit der Nachfolgerin an fremdes Wissen	106
5.4.3.3	Fachkompetenz von Vorgängerin und Nachfolgerin	107
5.4.3.4	Bezogen auf weitere relevante Wissensträger	107
5.4.3.4.1	Erfahrung relevanter Schlüsselpersonen	107
5.4.3.4.2	Transfer- bzw. Kooperationsbereitschaft relevanter Schlüsselpersonen	107
5.4.3.4.3	Transferfähigkeit relevanter Schlüsselpersonen	107
5.4.3.5	Zusammenfassung	108
5.4.4	Einflussfaktoren, die vor allem an die <i>Technik</i> gebunden sind	110
5.4.4.1	Eingesetzte Informationstechnologie	110
5.4.4.1.1	Informatisierung	110
5.4.4.1.2	Automatisierung	111
5.4.4.2	Nützlichkeit von Dokumentation	111
5.4.4.3	Zusammenfassung	112
5.4.5	Einflussfaktoren, die vor allem an die <i>Organisation</i> gebunden sind	112
5.4.5.1	Wissensorganisation	113
5.4.5.1.1	Wissensspezialisierung	113
5.4.5.1.2	Zentralisierung	113
5.4.5.2	Kulturell bedingte Bereitschaft zur Wissensteilung	113
5.4.5.3	Austauschmöglichkeiten	114
5.4.5.4	Gestaltung der Übergangsphase	114
5.4.5.4.1	Partizipation	114

5.4.5.4.2	Zeitlicher Aspekt	115
5.4.5.5	Stabilität im Arbeitssystem	115
5.4.6	Zusammenfassung	117
5.4.7	Einflussfaktoren der <i>Aufgabe</i> an sich	118
5.4.7.1	Zukünftige Relevanz einer Aufgabe/ Tätigkeit	118
5.4.7.2	Komplexität der zu bearbeitenden Aufgabe/Tätigkeit	119
5.4.7.3	Art des zur Aufgabebearbeitung benötigten Wissens bzw. der zugrunde liegenden Informationen	119
5.4.7.3.1	Anteil an implizitem Wissen	119
5.4.7.3.2	Anteil an zugangsbeschränktem Wissen	120
5.4.7.3.3	Halbwertszeit	120
5.4.7.4	Zusammenfassung	120
5.5	Erkenntnisse für die Modellbildung	121
 KAPITEL 6: DAS ZUSAMMENWIRKEN DER EINFLUSSFAKTOREN IN BEZUG AUF DIE AUFGABEN		123
6.1	Kernaussagen	123
6.2	Risiken und Chancen in Abhängigkeit von der Aufgabebearbeitung	123
6.2.1	Datenquellen	124
6.2.2	Risiko- und Chancenabschätzung der Organisationsmitglieder	124
6.2.2.1	Bewertung der Aufgaben innerhalb der sachlichen Leitungsfunktion	124
6.2.2.1.1	Organisation der Tätigkeiten in der Abwicklung	124
6.2.2.1.2	Bewertung der Aufgabe der Einführung neuer Informationstechnologie	125
6.2.2.2	Bewertung der Aufgaben im Rahmen der Personalführungsfunktion	126
6.2.2.3	Bewertung der Aufgabe der inhaltlichen Mitarbeiterunterstützung	128
6.2.2.4	Bewertung der Funktion der Außendarstellung	128
6.2.2.4.1	Führungen durch die Abteilung	129
6.2.2.4.2	Aufbau und Pflege von internen Kommunikationsbeziehungen	129
6.3	Verfügbarkeit von Informationen als Schlüsselkategorie für wissensbezogene Chancen und Risiken	130
6.4	Die Komplexität der Aufgabe	131
6.4.1	Aufgabenkomplexität und –strukturiertheit als komplementäre Begriffe	131
6.4.2	Definition Aufgabenstrukturiertheit	133
6.4.3	Drei Ausprägungen der Aufgabenstrukturiertheit	137
6.4.4	Definition der Aufgabenkomplexität	138
6.4.5	Zusammenfassung	141

6.5	Zugang zu den Informationen	142
6.5.1	Definition der Art des Informationszugangs	142
6.5.2	Drei Arten des Zugangs zu den Informationen	144
6.5.3	Bedingungen für Informationsaustausch	148
6.5.4	Zusammenfassung	148
6.6	Erkenntnisse für die Modellbildung	149
KAPITEL 7: CHANCEN, RISIKEN UND ERFOLGSFAKTOREN		151
7.1	Kernaussagen	151
7.2	Das Modell	151
7.2.1	Veranschaulichung des Modells anhand von Beispielen aus der Kundenreklamation	152
7.2.1.1	Datenquellen	153
7.2.1.2	Beispiele aus der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation	153
7.2.1.3	Zusammenfassung und Auswertung der Beispiele	158
7.2.2	Anwendung des Modells auf die im Rechtsbereich genannten Führungsaufgaben bzw. -tätigkeiten	159
7.2.2.1	Datenquellen	159
7.2.2.2	Beispiele aus dem Rechtsbereich	159
7.2.2.3	Zusammenfassung und Auswertung	164
7.3	Risiken und Chancen bei Führungswechsel	165
7.4	Erfolgsfaktoren bei Führungswechsel	167
7.5	Erkenntnisse für die Modellbildung	171
KAPITEL 8: DISKUSSION UND AUSBLICK		173
8.1	Was konnte die Dissertation leisten?	173
8.1.1	Geltungsbereich der Ergebnisse	173
8.1.2	Modellbildung und -anwendung als Lernprozess	180
8.2	Ausblick	182
LITERATURVERZEICHNIS		183
ANHANG		193

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Modell zur Wissensaktualisierung bei geplantem Führungswechsel	4
Abbildung 2: Kapitelübersicht	8
Abbildung 3: Wissenstransformation	17
Abbildung 4: Bausteinmodell des Wissensmanagements	23
Abbildung 5: Modell der Wissensspirale im Wissensmanagement	24
Abbildung 6: Das organisationale Gedächtnis	27
Abbildung 7: Die Aufgabe als Bezugspunkt für Mensch, Technik und Organisation	74
Abbildung 8: Das Verhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisationstätigkeit in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene	79
Abbildung 9: Aufbauorganisation in der Abteilung für Retouren und Reklamationen vor dem Führungswechsel	84
Abbildung 10: Aufbauorganisation im Konzernrechtsbereich vor dem Führungswechsel	91
Abbildung 11: Einflussfaktoren, die im untersuchten Arbeitssystem im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust bei Führungswechsel thematisiert wurden	103
Abbildung 12: Die Kategorien der Aufgabenkomplexität im Überblick	142
Abbildung 13: Die Arten des Informationszugangs im Überblick	149
Abbildung 14: Modell zur Kategorisierung der Aufgaben	152
Abbildung 15: Beispiele aus der Kundenreklamation im Überblick	158
Abbildung 16: Beispiele aus dem Bereich für Konzernrecht im Überblick	164
Abbildung 17: Risiken, Chancen und neutrale Felder bei Führungswechsel	166
Abbildung 18: Erfolgsfaktoren zur wissensbezogenen Optimierung von Führungswechsel im Überblick	171

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Zwei Typen von Wissen	17
Tabelle 2:	Funktion und Teilaufgaben der Gruppenleiterin	85
Tabelle 3:	Funktionen und Teilaufgaben des Bereichsleiters für Konzernrecht	92
Tabelle 4:	Einflussfaktoren, bezogen auf die Menschen im Überblick	109
Tabelle 5:	Einflussfaktoren, bezogen auf die Technik im Überblick	112
Tabelle 6:	Einflussfaktoren, bezogen auf die Organisation im Überblick	116
Tabelle 7:	Übersicht über Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust	117
Tabelle 8:	Einflussfaktoren, bezogen auf die Aufgabe bzw. Tätigkeit im Überblick	121
Tabelle 9:	Gegenüberstellung hoher und niedriger Aufgabenstrukturiertheit	136

*With gratitude for (...) unwavering scepticism
about the meaning of the whole shebang*

Irvin D. Yalom

*Es gibt keine unnütze Erfahrung,
nur ungenutzte*

Peter Tille

Vorwort

Als Eckhart Wendt 1971 im Alter von fünfundsechzig Jahren als Geschäftsführer der Kakao - Einkaufsgesellschaft (KEG) ausschied, war der Anlass die Einführung einer neuen Kommunikationsweise mit der Börse: Anstelle des Telefonats gab es nun den Echtzeitticker. Mit solch „neumodischem Kram“ wollte sich der gestandene Kaufmann nicht mehr auseinandersetzen. Sein Nachfolger wurde Dr. Will Baumgarten. Nach seinem Austritt aus der Firma wurde Eckhart Wendt dort nicht mehr gebraucht. Verletzend? Nein, gewollt! Eckhart Wendt war nicht etwa überflüssig *geworden*, er hatte sich selbst vielmehr aktiv und bewusst über einen Zeitraum von zehn Jahren überflüssig *gemacht*. Er hatte sehr frühzeitig seinen angeheirateten Lieblingsneffen als Nachfolger ausgewählt und in einem gemeinsamen Büro mit ihm gearbeitet. Er hatte seinen Neffen in die Welt des Kakaohandels eingeführt. Er hatte ihn an seiner Erfahrung aus vierzig Jahren Kakaogeschäft teilhaben lassen und ihm sein gesamtes „Beziehungswissen“ vererbt, bis es soweit war und dieser das Geschäft nahtlos übernehmen konnte.

Die kleine Geschichte eines gelungenen Führungswechsels stammt aus meiner Familie und wurde mir in vielen farbigen Details am Kaminfeuer erzählt. Während der letzten Jahre hörte ich viele solcher Geschichten und jeder Erzähler hatte seine (oder ihre) ganz eigene Sichtweise darüber, wie Führungswechsel am besten gelingt. Erst der systematische Umgang mit diesen Perspektiven unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten jedoch ermöglichte die Gewinnung der Erkenntnisse, die in dieser Abhandlung vorgestellt werden.

Im Hinblick auf meine wissenschaftlichen Herangehensweise wurde ich maßgeblich von meiner Doktormutter PD Dr. Ursula Brucks unterstützt. Sie lehrte mich „unerschütterliche Skepsis“, vor allem gegenüber scheinbaren Fakten und dem, was weithin als Wissen gilt. Bei ihr fand ich nicht nur methodisch, sondern auch menschlich Orientierung und Halt. Ursula Brucks starb am 14. Oktober 2004. Ich vermisse sie und gedenke ihrer mit tiefempfundener Dankbarkeit.

Für die Übernahme des Korreferats danke ich Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun. Seinem Vorbild folgend habe ich mich bemüht, meine Texte klar zu gliedern und verständlich zu formulieren. Besonders hervorheben möchte ich Dr. Alexander Redlich, der mir mit kreativen Anregungen, viel Humor und konstruktiver Kritik zur Seite gestanden hat. Seine Meinung ist für mich fachlich, aber auch persönlich sehr wertvoll und ich schulde ihm großen Dank für sein selbstloses Engagement. Ebenso bin ich Professor Dr. Elisabeth Brauner sehr dankbar für ein wunderbares Treffen in Berlin und für ihre uneingeschränkte Bereitschaft zur Wissensteilung bezüglich ihrer Expertise zu transaktiven Gedächtnissystemen in Organisationen.

Ich habe es immer als Privileg empfunden, einer Gruppe anzugehören, in der Ideen und Konzepte offen diskutiert und ausgetauscht werden können. Im Zusammenhang mit meiner Forschungsarbeit gab es gleich zwei solcher Gruppen. Zentral für die Herstellung reflexiver Distanz war für mich das Forschungsseminar, geleitet von Ursula Brucks. Hier danke ich insbesondere Dr. Ulrike Marotzki, Sunniva Engelbrecht und Sibylle Friedrich für ihre hilfreichen Rückmeldungen. Zudem profitierte ich von vertrauensvoller und intensiver Kooperation innerhalb einer weiteren Forschungsgruppe in Form eines Doktorandenzirkels. So verdanke ich beispielsweise Dr. Karsten Gottke den Hinweis auf die „Media-Richness-Theory“. Brigitte Steinmetz und Jana Schmidt danke ich für viele Stunden kollegialer Beratung unter Promovierenden. Der Kreis von freundschaftlich verbundenen Mitstreitern war zur Überwindung von wissenschaftlichen Durststrecken sehr wichtig für mich. Dies gilt auch für die Teilnehmer des so genannten Doktorandenstammtisches, im Besonderen für Olaf Bruhn, den Mitbegründer und -organisator dieses informellen Kreises.

Bekanntermaßen ist der Unterschied zwischen Theorie und Praxis in der Theorie kleiner als in der Praxis. Aus diesem Grunde ist Anwendungsforschung in besonderer Weise auf Betriebspraktiker angewiesen. Ohne die Unterstützung zahlreicher Interviewpartner aus der Praxis, wäre die vorliegende Arbeit undenkbar. Mein größter Dank gilt denjenigen Personen, die in dieser Arbeit als Einzelpersonen erkennbar sind und daher nicht namentlich genannt werden. Es hat mir viel Freude gemacht und mich sehr beeindruckt, unter meinen Gesprächspartnern außergewöhnlich faszinierende Menschen zu finden, derer ich mich immer gern erinnern werde.

Auch für die interessanten Gespräche mit Gerd Knop, den ich als Mentor und erfahrenen Strategen in der betrieblichen Personalarbeit erlebe, sowie mit Rüdiger Schulz, Führungswechselberater, möchte ich mich ganz herzlich bedanken.

Insbesondere in der letzten Phase der Fertigstellung meiner Arbeit erhielt ich aus meiner Familie und meinem Freundeskreis außerordentlich großen Rückhalt. Neben meinen Eltern und meiner Schwester bin ich insbesondere meiner Tante Ingrid Baumgarten sowie meinem Onkel Will Baumgarten sehr dankbar für viel mehr als nur Geschichten am Kamin!

Für geduldige, kluge und konstruktive Rückmeldungen als erste Testleserin danke ich meiner besten Freundin Verena Schulz, ohne deren Kommentar kein Text meinen Schreibtisch verlassen hat. Michael Schulz gilt mein herzlicher Dank für die Bereitstellung einer Untersuchung zur Unternehmensnachfolge. Meinem guten Freund Michael Keller verdanke ich als weiterem Testleser wichtige Hinweise zum Aufbau der Arbeit. Meinen lieben Freunden Petra und Detlef Lange bin ich überaus dankbar für ihre liebevolle und großzügige Assistenz in der Korrekturphase. Beide beherbergten, bekochten und verwöhnten mich in der letzten Woche vor der Abgabe in ihrem schönen Haus in Berlin. Wenn Petra nicht unermüdlich die einzelnen Kapitel eingefordert, durchgearbeitet und kommentiert hätte und wenn Detlef nicht in praktischen Fragen eingesprungen wäre, hätte ich deutlich mehr Zeit gebraucht, um die Arbeit zu beenden. Meinem treuen Freund und Lektor Wolfram Hämmerling gilt mein außerordentlicher Dank für die schnelle und professionelle Übernahme der formalen Endkorrektur.

Last but not least danke ich Gerhard Deffner – in tiefer Verbundenheit.

Zusammenfassung

Die vorliegende Dissertationsschrift beleuchtet die Vorbereitung von geplantem Führungswechsel aus der Wissensmanagementperspektive. Ziel ist die systematische Auseinandersetzung mit wissensbezogenen Risiken, Chancen und Erfolgsfaktoren.

Die Relevanz der Thematik ist sowohl in der Theorie als auch in der Praxis begründet: In der Forschungsliteratur zum Thema Wissensmanagement wird der Anwendungsfall Führungswechsel zwar als bedeutsam hervorgehoben, jedoch bisher noch nicht beschrieben. Von Seiten der Praxis werden Konzepte eingefordert, die zur Minderung von Wissensverlust bei Führungswechsel eingesetzt werden können und bei denen betriebliche und personelle Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden.

Um die genannten Rahmenbedingungen berücksichtigen zu können, wurde das komplexe Zusammenwirken der Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust bei Führungswechsel anhand zweier Einzelfallstudien im Praxisfeld eines weltweit tätigen Großkonzerns analysiert. Untersuchungseinheiten sind die Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation, in der die Gruppenleiterposition neu besetzt wird, sowie der Konzernrechtsbereich, in der ein Wechsel auf der Position des Direktors für Konzernrecht erfolgt. In beiden Fällen findet ein Generationswechsel statt, da der Austrittsgrund die Pensionierung der Stelleninhaber ist.

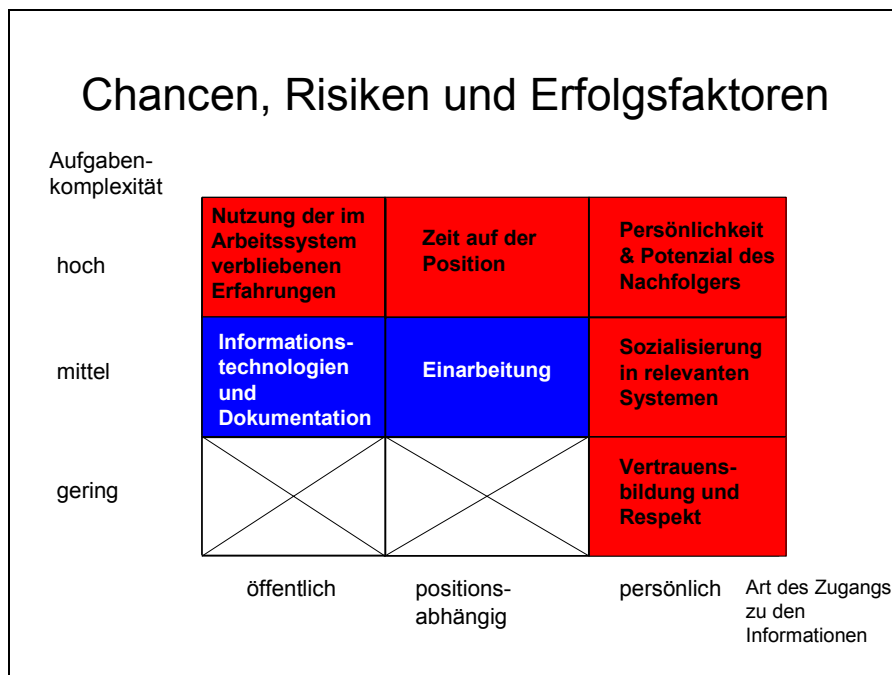
Der Forschungsprozess umfasste insgesamt einen Zeitraum von zehn Monaten. Der Beginn der Datenerhebung lag zwei Monate vor dem Führungswechsel im ersten Fall, die letzte Befragung zur Validierung der Ergebnisse fand vier Monate nach dem Führungswechsel im zweiten Fall statt. Das Vorgehen orientierte sich am Paradigma der Grounded Theory. Dabei wurden Empirie und Theorie fortlaufend aufeinander bezogen. Datenerhebungsverfahren waren verschiedene Formen leitfadengestützter Interviews, teilnehmende Beobachtungen sowie Dokumentenanalysen. Bei der Auswertung des umfangreichen Datenmaterials wurde auf computergestützte Verfahren der Textanalyse zurückgegriffen. Die kommunikative Validierung der Ergebnisse erfolgte innerhalb der beforschten Arbeitssysteme in Form von Einzelgesprächen sowie einer Gruppendiskussion.

Ausgehend von der Feststellung, dass Wissen in Unternehmen an Aufgaben gebunden ist, zu deren Bearbeitung es notwendig ist, wurde die primäre Aufgabe, zu deren Bewältigung das Arbeitssystem geschaffen wurde, als Bezugspunkt für die Analyse von Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren herangezogen. Die personellen, technischen und organisatorischen Ressourcen, die innerhalb eines Arbeitssystems zur Aufgabebearbeitung zur Verfügung stehen, wurden im Hinblick auf förderliche und hinderliche Bedingungen im Zusammenhang mit Wissensmanagement bei Führungswechsel untersucht. Es wurde deutlich, dass die verschiedenen Einflussfaktoren zwar einzeln beschrieben werden können, das komplexe Zusammenwirken dieser Faktoren jedoch erst im Zusammenhang mit der jeweiligen Aufgabe ein stimmiges Gesamtbild ergibt.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde ein theoretisches Modell entwickelt, durch das die empirisch ermittelten Ergebnisse darstellbar werden (vgl. Abbildung 1).

Das vorgestellte Modell besteht aus zwei Dimensionen, durch die die Verfügbarkeit der zur Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen bestimmt wird, die es über den Führungswechsel hinaus zu bewahren gilt. Die erste Dimension ist durch die Aufgabenkomplexität (vgl. Hochachse), die zweite Dimension durch die Art des Informationszugangs (vgl. Querachse) gegeben. Es entstehen neun Felder. Darunter sind fünf Risikofelder (rot / dunkle Schrift), zwei Chancenfelder (blau / helle Schrift) sowie zwei neutrale Felder. In der Unternehmenspraxis lassen sich vielfältige Strategien finden, durch die potenzielle Risiken von Wissensverlust minimiert bzw. Chancen von Wissensgewinn maximiert werden können. So wurde für jedes der Risiko- bzw. Chancenfelder in Abhängigkeit von der Aufgabenkomplexität und der Art des Informationszugangs ein spezieller Erfolgsfaktor ermittelt (z.B. Nutzung der im Arbeitssystem verbliebenen Erfahrungen, Sozialisierung in relevanten Systemen etc.).

Abbildung 1: Modell zur Wissensaktualisierung bei geplantem Führungswechsel



Durch das beschriebene Modell lassen sich Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung der jeweiligen Systemstrukturen aus den zu bearbeitenden Aufgaben ableiten.

Das Modell ist übertragbar auf den Anwendungsfall der Unternehmensnachfolge. Wird es als Leitfaden bei der Vorbereitung von geplantem Führungswechsel eingesetzt, so können aufseiten der beteiligten Organisationsmitglieder Lernprozesse im Hinblick auf Inhalte und Strategien von Wissensmanagement angeregt und vertieft werden.

Kapitel 1: Einführung

1.1 Problemstellung

Unternehmen fürchten und fördern Fluktuation. Einerseits bringt Fluktuation dem Unternehmen einen Gewinn. Abteilungen und Teams stellen sich neu auf, eingeschliffene Verhaltensweisen werden hinterfragt und erneuert. Andererseits droht der ungewollte Verlust von Kompetenzen und Erfahrungen. Wissensträger verlassen das Unternehmen, eingespielte Kooperationsbeziehungen lösen sich auf, informelle Schnittstellen entfallen.

Obwohl in der neueren Literatur zum Wissensmanagement darauf hingewiesen wird, dass Fluktuation auch Vorteile haben kann, weil neue Organisationsmitglieder schließlich auch neues Wissen mitbringen (vgl. Wiesenbauer 2001, S. 67ff; Xu 2003), wird diese Art der Veränderung in der traditionellen Perspektive von Wissensmanagement doch überwiegend als Risiko für die Bewahrung von Wissen und damit für das organisationale Gedächtnis betrachtet (vgl. Probst, Raub & Romhardt 1999, S. 319). Eine Untersuchung zum „Status quo Wissensverlust und Wissensbewahrung“, die im Sommer 2002 abgeschlossen wurde und in der 266 Unternehmen befragt wurden, zeigt eine ausgeprägte Wahrnehmung von Wissensverlustsituationen durch Fluktuation innerhalb der befragten Unternehmen (vgl. Trojan 2003). Ausgehend von dieser Wahrnehmung werden in der Praxis vermehrt Maßnahmen eingefordert, durch die eine Wissensbewahrung bei Fluktuation ermöglicht wird (z.B. Gerlach 2002). Kollegen aus der Beratungspraxis berichten in letzter Zeit gehäuft, dass Personalentwicklungsabteilungen Konzepte nachfragen, die dabei helfen sollen, das Wissen von Mitarbeitern zu bewahren, die den Betrieb (aus den unterschiedlichsten Gründen) verlassen. Beispielsweise beklagt ein Unternehmen des zivilen Flugzeugbaus spürbaren Know-how-Verlust durch Personalabbau in Form von Vorruhestandsregelungen und beginnt aufgrund dessen, sich mit dem Thema Wissensmanagement auseinanderzusetzen (vgl. Dick & Wehner 2002, S. 131). Aus der Perspektive der Unternehmenspraxis geht es somit darum, Möglichkeiten herauszuarbeiten, wie Organisationsmitglieder im Umgang mit Wissen bei Fluktuation unterstützt werden können.

Führungswechsel ist eine Sonderform von Fluktuation. In neueren Theorieansätzen zum Einfluss von Fluktuation auf Wissens- und Kommunikationsnetzwerke in Unternehmen wird auf der Basis theoretischer Überlegungen prognostiziert, dass das Wissensnetzwerk wie auch das Kommunikationsnetzwerk starken Schaden nehmen kann, wenn die Führungskraft als zentraler Knotenpunkt ausscheidet (vgl. Xu 2003). Im Zusammenhang mit Wissensmanagement bei Führungswechsel kann somit Handlungsbedarf angenommen werden. Es kann jedoch auch davon ausgegangen werden, dass in der Unternehmenspraxis bereits Strategien zum Einsatz kommen, mit deren Hilfe mögliche Risiken im Vorwege gemindert werden können.

Insgesamt fällt auf, dass Wissensmanagement immer noch stärker auf der Ebene von allgemeinen Konzepten (z.B. Probst, Raub & Romhardt 1999; Nonaka & Takeuchi 1997) und Tools (z.B. Haarmann 2003) diskutiert wird als auf der Ebene von konkreten Anwendungsbereichen. Relevante Rahmenbedingungen bleiben dabei in der

Regel unberücksichtigt. Insbesondere systembezogene Einflussfaktoren können erst in der Auseinandersetzung mit dem einzelnen Anwendungsfall verstanden werden (vgl. Lüthy, Voit & Wehner 2002).

1.2 Ziele

Die vorliegende Ausarbeitung beschäftigt sich mit dem Anwendungsfall von geplantem Führungswechsel in der Unternehmenspraxis. Der Fokus liegt auf der Vorbereitung des Wechsels aus der Wissensmanagementperspektive. Ziel der Forschung ist es, ein besseres Verständnis der Faktoren zu erarbeiten, die bezüglich Wissensgewinn bzw. -verlust eine Rolle spielen. Insbesondere die Strategien der Beteiligten im Umgang mit Wissen bei der Vorbereitung sind dabei von Interesse. Die gewonnenen Erkenntnisse sind darauf ausgerichtet, Organisationsmitgliedern bei der Vorbereitung von geplantem Führungswechsel zur Unterstützung zu dienen.

Zu diesem Zweck wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, bei der die Berücksichtigung betrieblicher und personeller Rahmenbedingungen durch die Wahl des Forschungsansatzes der Feldforschung in besonderer Weise gewährleistet ist. Anhand des Vergleichs zweier Einzelfallstudien wurde ein Modell entwickelt, in dem die wahrgenommene Realität der Organisationsmitglieder beider untersuchter Arbeitssysteme darstellbar ist. Das Modell wird als Leitfaden für die Vorbereitung von geplantem Führungswechsel vorgeschlagen.

Die Dissertationsschrift verfolgt zwei Ziele. Zum einen wird das als Ergebnis der Forschung entwickelte Modell vorgestellt, durch das die empirisch ermittelten Ergebnisse abgebildet werden können. Zum zweiten soll eine verständliche und angemessene Form für die Dokumentation des Forschungsprozesses gefunden werden, der zu diesem Modell geführt hat. Die Vorgehensweise wird charakterisiert durch wiederholtes Wechseln zwischen Empirie und Theorie sowie durch dialogisches Vertiefen und Validieren mit den und durch die Beteiligten.

1.3 Aufbau der Ausarbeitung

Die vorliegende Abhandlung ist in acht Kapitel gegliedert (vgl. Abbildung 2):

Nach Kapitel 1, dieser Einführung, erfolgt in Kapitel 2 eine Annäherung an Begriffe, Modelle und Perspektiven zum Thema Wissensmanagement. Dabei werden zum einen die in der weiteren Abhandlung verwendeten Bezeichnungen eingeführt, zum anderen wird eine Standortbestimmung in Bezug auf die Forschungsperspektive vorgenommen.

In Kapitel 3 wird methodisches Vorgehen beschrieben. Forschungsansatz und Methodenwahl sowie erkenntnistheoretische Grundlagen der Dissertation werden dargelegt. Der Forschungsprozess wird im Zusammenhang mit den eingesetzten Erhebungs- und Auswertungsverfahren beschrieben. Abschließend wird eine methodische Bewertung der Untersuchung nach den Gütekriterien qualitativer Sozialforschung vorgenommen, so dass Aussagen über die Generalisierbarkeit der Ergebnisse gemacht werden können.

In Kapitel 4 – 7 werden die Ergebnisse der Untersuchung in vier Teilen vorgestellt.

Kapitel 4 enthält den ersten Ergebnisteil, in dem beide Führungswechselfälle vorgestellt werden. Auf der Basis einer inhaltlichen Aufgabenanalyse werden die Aufgaben der Führungskräfte herausgearbeitet. Sie werden in einen Zusammenhang zur primären Aufgabe des jeweiligen Arbeitssystems gestellt. In diesem Kapitel wird in Auseinandersetzung mit verschiedenen theoretischen Ansätzen die argumentative Grundlage dafür entwickelt, dass die Aufgabe unter Berücksichtigung der Systemstrukturen als Bezugspunkt für Wissensmanagement bei Führungswechsel dienen kann.

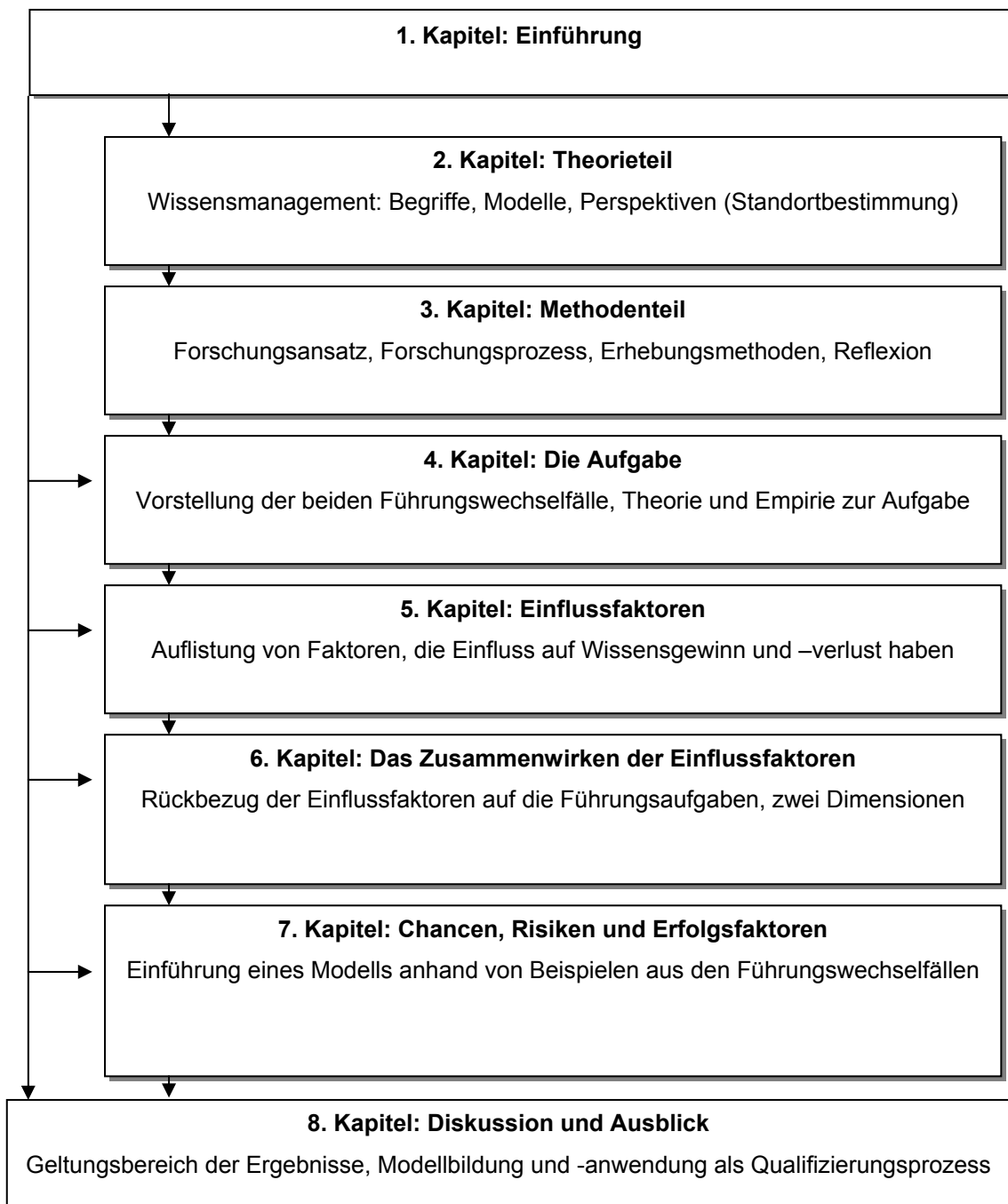
Kapitel 5 enthält den zweiten Ergebnisteil, in dem definiert wird, was bei einem Führungswechsel aus der Wissensmanagementperspektive im Rahmen der vorliegenden Abhandlung unter einem Risiko verstanden wird und was als Chance bezeichnet wird. Anhand einer vertiefenden Analyse der Einflussfaktoren, die im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. Wissensverlust bei Führungswechsel eine Rolle spielen, wird die empirische Grundlage für den weiteren Verlauf der Argumentation dokumentiert. Anhand eines Vergleichs mit der relevanten Literatur zu jedem einzelnen Einflussfaktor wird die theoretische Relevanz der Ergebnisse belegt.

Kapitel 6 enthält den dritten Ergebnisteil, in dem das Zusammenwirken der Ressourcen, die als Einflussfaktoren auf Risiko oder Erfolg herausgearbeitet wurden, in Bezug zur Aufgabe gesetzt werden. Die Gewährleistung der *Verfügbarkeit von Informationen* (bzw. des zur Aufgabenbearbeitung benötigten Wissens) auch für die Zeit nach dem Führungswechsel wird als Hauptproblem der Akteure im Zusammenhang mit der wissensbezogenen Vorbereitung von Führungswechsel herausgestellt. Im Rahmen einer strukturellen Aufgabenanalyse werden zwei Dimensionen ermittelt, durch die die Verfügbarkeit der Informationen bestimmt wird. Diese beiden Dimensionen (Aufgabenkomplexität und Zugang zu den Informationen) werden unter Einbeziehung von Theorie und Empirie fundiert.

Kapitel 7 enthält den vierten Ergebnisteil, in dem Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren bei Führungswechsel aus der Wissensmanagementperspektive beschrieben werden. Die beiden beschriebenen Dimensionen werden zusammengeführt. Es wird ein Modell zur Darstellung der empirisch ermittelten Ergebnisse vorgestellt. Anhand von Aufgabenbeispielen aus den untersuchten Führungswechselfällen wird illustriert, in welchem Zusammenhang das Modell mit den in Kapitel 4 beschriebenen Führungsaufgaben steht.

Kapitel 8 enthält Diskussion und Ausblick. Abschließend wird der Geltungsbereich der Ergebnisse diskutiert und das Qualifizierungspotential, das in der Anwendung des erarbeiteten Modells liegt wird aufgezeigt.

Abbildung 2: Kapitelübersicht



Kapitel 2: Wissensmanagement Begriffe, Modelle, Perspektiven

2.1 Die Bedeutung von Theorie im Forschungsprozess

Ein Forschungsprozess beginnt im Paradigma qualitativer Sozialforschung immer auf der Basis eines gewissen Vorverständnisses des zu untersuchenden Gegenstandes (vgl. Glaser & Strauss 1998). Theorien werden in diesem Ansatz nicht als Abbildung gegebener Fakten verstanden, sondern als Versionen oder Perspektiven, in denen die Welt gesehen wird (vgl. Goodman 1984). Die Aufgabe des Forschers besteht darin, das eigene Vorverständnis als relativ und vorläufig zu betrachten und „durch die Weiterentwicklung der Version – etwa durch die zusätzliche Interpretation neuen Materials – zu einer zunehmenden Gegenstands begründetheit“ zu gelangen (Flick 2002, S. 72f).

Dieses Kapitel, das im traditionellen Aufbau einer wissenschaftlichen Arbeit dem Theorieteil entspricht, dient im Rahmen der vorliegenden Abhandlung dazu, transparent zu machen, welche theoretischen Positionen den Standort der Forscherin im Zusammenhang mit den Themen Wissen und Wissensmanagement geprägt haben. Dabei kann naturgemäß nur ein Ausschnitt der rezipierten Literatur dargestellt werden. Dieser Ausschnitt wurde so gewählt, dass gleichzeitig eine Annäherung an die Begriffe erfolgt, die im weiteren Verlauf der Abhandlung verwendet werden.

Zunächst wird das Verständnis von Wissensmanagement als interdisziplinäres Thema erläutert, um im Anschluss anhand von ausgewählten Aussagen über Wissen, die aus verschiedenen Disziplinen stammen, verschiedene als relevant bewertete Aspekte zu beleuchten und so eine Annäherung an den Wissensbegriff zu gestalten. Es wird erläutert, was unter der organisationalen Wissensbasis verstanden werden kann, und am Beispiel zweier zentraler Modelle im Wissensmanagement ein Einstieg in das Thema gesucht.

2.2 Wissensmanagement als interdisziplinäres Thema

Unter der Überschrift Wissensmanagement werden verschiedene Perspektiven kommuniziert, die nicht immer miteinander vereinbar sind. Bereits die Anzahl aller an der Diskussion zum Wissensmanagement beteiligten wissenschaftlichen Felder wird zunehmend unüberschaubar. Stellvertretend seien genannt die Disziplinen der Philosophie, Medizin, Soziologie, Organisationswissenschaften, Betriebswirtschaft, Informationswissenschaft, Informatik und nicht zuletzt die Arbeitspsychologie (vgl. Radermacher 2001, Teil1).

Vor allem die Wiederaufnahme der Wissensmanagementdebatte, die vor dreißig Jahren bereits schon einmal eine Blütezeit hatte, führte in den letzten Jahren zu einer Vielzahl von Übersichten über bisherige Definitionsversuche und Entwicklungen (z.B. Schüppel 1996, Romhardt 1998, Hilse 1999, Wehner, Clases & Manser 1999, Waibel 2002). Es kann davon ausgegangen werden, dass das Erkenntnisinteresse der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen wie auch der einzelnen Forscher Form und In-

halt dieser Ansätze maßgeblich bestimmen. So ist das Ziel von Wissensmanagement aus informationstechnischer Perspektive, das Wissen Einzelner zu erweitern und den Austausch von Wissen zwischen den Individuen zu vergrößern. Dieses Ziel soll nach diesem Verständnis realisiert werden durch die informationstechnische Verarbeitung von Wissen, durch die es auffindbar und transferierbar gemacht werden soll (vgl. Maurer & Tochtermann 2001, S. 84). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht steht im Mittelpunkt der Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement das Interesse, durch ein gezieltes Management von Wissen (als Produktionsfaktor) nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. von Krogh & Venzin 1995). Entsprechend werden management- und steuerungsorientierte Modelle (z.B. Probst, Raub & Romhardt 1999) sowie innovationsorientierte Modelle (z.B. Nonaka & Takeuchi 1997) formuliert (vgl. Abschnitt 2.5).

Trotz differierender Schwerpunkte und Ziele der verschiedenen an der Debatte beteiligten Wissenschaftsrichtungen lässt sich beobachten, dass es durch die zunehmende Interdisziplinarität der Wissensmanagementdiskussion wiederum zu einer Annäherung sowohl in Bezug auf den Wissensbegriff als auch bezüglich der Modellvorschläge kommt. So wird von Seiten der Arbeitspsychologie ein Modell vorgestellt, in dem acht Handlungsfelder im Wissensmanagement vorgeschlagen werden (vgl. Lüthy, Voit & Wehner 2002). Enthalten sind dabei Felder, in denen sowohl informationstechnologische als auch ökonomische Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Zudem wird erstmalig ein Handlungsfeld vorgestellt, in dem explizit die menschliche Interaktion im Wissensmanagement thematisiert wird. Es wird vorgeschlagen, Sozial-, Betriebs- und Informationswissenschaften als konstituierende Fakultäten des Wissensmanagements zu betrachten (Wehner, Clases & Manser 1999, S. 8; Wehner & Clases 2002, S. 31ff). Im Folgenden werden daher die Perspektiven dieser drei Wissenschaftsdisziplinen auf das Thema Wissensmanagement zusammengeführt, sofern sie für die anschließend dargestellten Forschungsergebnisse von Bedeutung sind.

2.3 Annäherung an den Wissensbegriff

Während es auf den ersten Blick klar zu sein scheint, was Wissen bedeutet, bleibt die Frage nach einer allgemein gültigen Definition bis heute unbeantwortet.

Die Übertragung einer Definition von einem Verwendungszusammenhang auf einen anderen ist zudem im Falle des Wissensbegriffs in der Regel nicht möglich. Auch die Psychologie, die sich vor allem mit dem menschlichen Denken, Fühlen und Verhalten beschäftigt, ist weit davon entfernt, eine einheitliche Wissensdefinition anbieten zu können. Aus diesem Grund werden im Folgenden ausgewählte Aussagen über Wissen nebeneinander gestellt. Anhand dieser Aussagen werden einige Aspekte näher beleuchtet, die im Zusammenhang mit der weiteren Argumentation wesentlich erscheinen.

2.3.1 Ausgewählte Aussagen über Wissen

Die Grundgesamtheit aller Wissensdefinitionen ist unüberschaubar. An dieser Stelle werden exemplarisch einige Aussagen über Wissen ausgewählt, die in der Wissensmanagementliteratur eine zentrale Rolle spielen. „Durch die Vorstellung *mehrerer*

Möglichkeiten der Definition soll gleichzeitig auch Distanz gegenüber jeder einzelnen erzeugt werden: keine ist die richtige oder beste, aber alle sind bereichernd“ (Neuberger 2002, S. 15f).

Im Anschluss an jede Aussage werden einige zentrale Fragen formuliert, die sich unter Umständen beim Lesen stellen. Es wird dabei jeweils der entsprechende Abschnitt angegeben, in dem die Antwort auf die jeweilige Frage zu finden ist.

Aussage 1: Mit Wissen (...) sind (zunächst nicht näher festgelegte) Strukturen gemeint, die ontogenetisch im Prozess der individuellen Auseinandersetzung mit der Umwelt erworben oder phylogenetisch durch Vererbung bzw. Evolution weitergegeben werden und mit denen (mit unterschiedlichem Wahrheits- oder Sicherheitsanspruch) Aussagen über Objekte und Sachverhalte der (realen oder fiktiven) Welt getroffen und auf deren Grundlage Verhalten gesteuert und Handlungen durchgeführt werden können. (Kuhlen 2001, S. 73)

Wissen muss nicht wahr sein? Diesem Aspekt ist Abschnitt 2.3.2 gewidmet.

Aussage 2: Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einem bestimmten Kontext. (Romhardt 1998, S. 65¹)

Wissen meint nicht nur die Theorie? Dieser Aspekt wird in Abschnitt 2.3.4.3 aufgegriffen.

Aussage 3: Erstens dreht sich Wissen im Gegensatz zu Informationen um *Vorstellungen* und *Engagement*. Wissen ist die Konsequenz einer bestimmten Einstellung, Perspektive oder Absicht. Zweitens dreht sich Wissen um *Handeln*. Wissen ist immer zweckgerichtet. Und drittens dreht sich Wissen im Gegensatz zu Information um Bedeutung. Es ist kontext- und beziehungspezifisch. (Nonaka & Takeuchi 1997, S. 70)

Was ist der Unterschied zwischen Wissen und Informationen? Dieser Aspekt wird in Abschnitt 2.3.3 dargestellt. Welche Bedeutung hat es, dass sich diese Autoren auch mit verborgenem Wissen auseinandergesetzt haben? Die Wissenskategorien von implizitem und explizitem Wissen werden in Abschnitt 2.3.4.1 dargestellt.

¹ Diese Definition findet sich ohne den Zusatz „in einem bestimmten Kontext“ auch bei Probst, Raub und Romhardt (1997)

Aussage 4: Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen. (Davenport & Prusak 1999)

Wie verhält es sich mit dem Wissen von Einzelnen und dem Wissen in Organisationen? Diese Aspekte finden sich in Abschnitt 2.3.4.3.

Aussage 5: Wissen ist (...) immer zweckgebunden und bezieht seine spezifische Bedeutung aus der Grammatik der Zwecke (Systemrationalität) und aus der strategischen Ausrichtung eines Systems. (Willke 1998, S. 12)

Welche Rolle spielt das System allgemein im Zusammenhang mit Wissen? Auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 2.3.3 eingegangen.

Aussage 6: Wissen ist ganz allgemein formuliert ein subjektives Modell über Wirklichkeit. Es dient der Deutung, Bewertung, Antizipation und Gestaltung von Realität. Wissen ist eng an innere Überzeugungen und an subjektiv praktische Brauchbarkeit gebunden. Es entsteht in der Wechselwirkung zwischen praktischer Erfahrung und reflexiver Deutung (vgl. Waibel, 1997; Wehner & Dick 2001).

Was ist mit den Wechselwirkungen genau gemeint? Dieser Aspekt findet sich in Abschnitt 2.3.4.3.

2.3.2 Wahrheits- und Sicherheitsanspruch von Wissen

In der Definition von Kuhlen (2001), einem Vertreter der Informationswissenschaften, wird der Wahrheits- und Sicherheitsanspruch von Wissen thematisiert. Dieser Aspekt scheint einer näheren Betrachtung wert zu sein.

Eine traditionelle Prämisse von Wissensdefinitionen, die ursprünglich aus der philosophischen Richtung epistemischer Logik stammt, ist die These von Platon, in der davon ausgegangen wird, *dass Erkenntnis die mit ihrer Erklärung verbundene richtige Vorstellung ist*². Lange Zeit wurde, insbesondere in den (rationalistisch geprägten) Informationswissenschaften, der Schwerpunkt einer Wissensdefinition auf die *Richtigkeit* einer Vorstellung gelegt. Wahrheits- und Sicherheitsanspruch von Wis-

² Vgl. Platon, *Theaitetos*. In: Sämtliche Werke, Band 4, Hamburg 1977, S. 170-171, zitiert in Nonaka & Takeuchi 1997.

sen sind weder in der Theorie noch in der Praxis haltbar³, daher wird die klassische Definition von Wissen als gerechtfertigte wahre Meinung inzwischen weitestgehend als unzureichend angesehen.

Allerdings wird die These von Platon in einem neueren Ansatz von Nonaka und Takeuchi (1997) wieder aufgegriffen. In diesem aus Japan stammenden Beitrag, in dem ein innovationsorientiertes Modell zur Wissensschaffung entwickelt wird, positionieren sich die Autoren vor dem Hintergrund östlicher Philosophie. „Im Gegensatz zur westlichen Epistemologie legen wir den Schwerpunkt jedoch nicht auf die >Richtigkeit<, sondern auf die >erklärte Vorstellung<. Wir betonen nicht den absoluten, statischen und übermenschlichen Wahrheitscharakter des Wissens, wie er zum Beispiel in Lehrsätzen oder in der Formallogik zum Ausdruck kommt, sondern betrachten Wissen als *dynamischen menschlichen Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die >Wahrheit<* (Nonaka & Takeuchi 1997, S. 70).“

Ähnliches spiegelt sich in der Aussage von Waibel (1997) bzw. Wehner & Dick (2001) wieder: „Wissen ist (...) ein subjektives Modell über Wirklichkeit. Es dient der Deutung, Bewertung, Antizipation und Gestaltung von Realität (...).“ (S. 14) Den Hintergrund dieser Aussage bildet die situierte Perspektive, in der Wissen kein statisches Abbild realweltlicher Zusammenhänge ist, sondern dynamische Strukturen bezeichnet, die die subjektive Bewältigung konkreter Handlungsanforderungen unterstützen (vgl. Waibel 1998, S. 26). Dieser Ansatz rückt auf der Basis pragmatischer und konstruktivistischer Überlegungen zum einen den Handlungsaspekt, zum anderen aber auch die soziale Bedingtheit von Wissen in den Vordergrund (vgl. Waibel 1998, S. 27).

2.3.3 Die Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen

Die klassische (ursprünglich hierarchisch angelegte) Unterscheidung der Begriffe Daten, Informationen und Wissen stammt aus der Richtung der Informationswissenschaften (vgl. Rehäuser & Krcmar 1996). Zeichen sind dabei die kleinsten, bei der Programmausführung zugreifbaren Datenelemente. Durch Syntaxregeln verknüpft, werden sie zu Daten und bilden damit das Gegebene zur Verarbeitung ohne Verwendungshinweise. Daten sind in einem gewissen Kontext interpretierbar und stellen damit für den Empfänger Informationen dar. Informationen sind somit in den Kontext gestellte Daten. Die „zweckorientierte Vernetzung von Informationen“ wird als Wissen bezeichnet (Rehäuser & Krcmar 1996, S. 6). Erst Wissen ermöglicht die Nutzung von Informationen in einem bestimmten Handlungsfeld. Wissen wird in diesem Ansatz als subjektiv, zweckrelativ, perspektivistisch und die Kenntnis seiner Herkunft voraussetzend beschrieben. Daraus wird gefolgert, dass bei der Verarbeitung von Wissen immer alle Rahmenbedingungen betrachtet werden müssen, um Interpretationsfehler zu minimieren (vgl. Rehäuser & Krcmar 1996, S. 5f.).

³ Der Philosoph Edmund Gettier konnte zeigen, dass es Fälle gibt, bei denen jemand eine mit ihrer Erklärung verbundene richtige Vorstellung („gerechtfertigte wahre Meinung“) hat, die jedoch nicht als Wissen gelten kann. Die Diskussion um das Gettier-Problem kann so weit geführt werden, dass es kaum noch möglich ist, überhaupt von Wissen zu sprechen. Sofern nämlich eine potenzielle Information denkbar ist, durch die eine gerechtfertigte wahre Meinung widerlegt werden könnte, dürfte sie nicht mehr als Wissen gelten (vgl. Pryor 2002).

Die Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen hat sich in der Literatur zu Wissensmanagement etabliert. Allerdings wurde die ursprüngliche Definition innerhalb der verschiedenen Ansätze verändert und weiterentwickelt.

Im Ansatz von Probst, Raub und Romhardt (1997) wird beispielsweise ein Kontinuum zwischen den Polen Daten und Wissen als tragfähiger angenommen. „Der Mensch versteht eine Problemsituation selten in klar abgrenzbaren Sprüngen, sondern nähert sich häufig erst in vielen kleinen Schritten der Lösung an. Isolierte Zeichen verdichten sich zu kognitiven Handlungsmustern. Wissen wird nicht ad hoc erworben, sondern entsteht häufig erst durch das Zusammenfügen und Interpretieren einer Vielzahl von Informationen über einen längeren Zeitraum.“ (Romhardt 1998)

Im arbeitspsychologischen Ansatz von Dick & Wehner (2002), in dem Handlungsfelder für Wissensmanagement herausgearbeitet werden, wird eine handlungstheoretische Perspektive eingenommen, in der Daten, Informationen und Wissen gleichberechtigte und ineinander verschränkte Ebenen des Denkens und Handelns darstellen. Demnach wird die Möglichkeit, Wissen in Informationen oder Daten zu transformieren, als ebenso wichtig beschrieben wie der umgekehrte Weg. Der Begriff der Daten bezieht sich hier auf die Wahrnehmung von Unterschieden⁴. Der Begriff der Information bezieht sich auf Analyse und Ordnung von Daten, mit dem Ziel, ihnen Bedeutung zu verleihen. Der Wissensbegriff bezieht sich auf die Integration von Informationen in das Handeln, mit dem Ziel, ihnen einen Sinn zu geben. (vgl. Dick & Wehner 2002, S. 15)

Information wird bei Nonaka und Takeuchi (1997) unter Bezugnahme auf Machlup (1983) als notwendiges Medium oder Material für die Bildung von Wissen betrachtet. Wissen wird in der Abgrenzung zu Information definiert. Dabei wird im Gegensatz zur syntaktischen Perspektive, welche Informationen dem Umfang nach bewertet, die semantische Perspektive herausgestellt, in der die *Bedeutung* im Mittelpunkt steht. Information wird dabei als ein Fluss von Botschaften beschrieben, der im Zusammentreffen mit den Vorstellungen und dem Engagement eines Menschen Wissen erzeugt. Sowohl Informationen als auch Wissen, so dieser Ansatz, entstehen dynamisch aus der sozialen Interaktion. Mit Bezugnahme auf Berger und Luckmann (1966) wird beschrieben, dass Menschen in einem bestimmten historischen und sozialen *Kontext* Informationen austauschen und davon ausgehend soziales Wissen als Realität entwerfen, das dann wiederum ihr Verhalten und ihre Einstellungen beeinflusst (vgl. Nonaka & Takeuchi 1997, S. 71).

Im sozialwissenschaftlichen Ansatz von Willke (1998) werden Daten, Information und Wissen auf der Basis soziologischer Systemtheorie und konstruktivistischer Erkenntnistheorie beschrieben. Daten entstehen nach diesem Konzept durch die sogenannte Basisoperation der Codierung von Beobachtungen. Sie existieren nicht an sich, sondern werden durch Beobachtung *konstruiert*. Demnach hängt es von den Instrumenten und Verfahren der Beobachtung ab, was wir „sehen“ können (vgl. Willke 1998, S. 7).

Daten müssen, diesem Ansatz folgend, in irgendeiner Form codiert sein, um existent zu sein. Was nicht in die für Menschen intelligiblen Codierungsformen (Zahlen,

⁴Diese Feststellung stammt von Bateson (1982, S. 39f.) und wird auch von Nonaka und Takeuchi (1997, S. 70) herangezogen.

Sprache/Texte) passt, ist als Datum nicht existent. Somit gehen Ausdrucksformen nichtverbaler Kommunikation oder emotive Qualitäten von Verhaltensweisen als Daten verloren. Werden sie codiert, so ist die Frage, ob die symbolischen Qualitäten noch etwas mit den „ursprünglichen“ zu tun haben.

Aus Daten werden durch Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten, Informationen. Relevanz wird als systemspezifisch und systemabhängig herausgestellt. Eine Information ist demnach systemrelativ, sie ist nur dann konstituiert, wenn ein beobachtendes System über Relevanzkriterien verfügt und einem Datum eine spezifische Relevanz zuschreibt.

Wissen entsteht durch den „Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte“, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben. Wissen entsteht somit durch Einbindung von Informationen in einen zweiten Kontext von Relevanzen. Dieser zweite Kontext besteht nicht aus Relevanzkriterien, sondern aus bedeutsamen Erfahrungsmustern, die das System im Gedächtnis speichert und verfügbar hält. Wissen ist, in diesem Modell, immer zweckgebunden und bezieht seine spezifische Bedeutung aus der Grammatik der Zwecke (Systemrationalität) sowie aus der strategischen Ausrichtung eines Systems.⁵

Daraus folgt, so dieser Ansatz, dass Informationsaustausch erst dann möglich ist, wenn er in den noch anspruchsvolleren Kontext gemeinsamen Lernens eingebettet ist (vgl. Willke 1998, S. 17). Da diese Annahme im weiteren Verlauf der Arbeit von großer Bedeutung ist, folgt an dieser Stelle zur Illustration eine kurze Geschichte, die von dem englischen Ethnologen John Wilson stammt:

Alphabetischen Gesellschaften bereitet es einige Schwierigkeiten einzusehen, warum Nicht-Alphabeten weder dreidimensional noch perspektivisch sehen können. Wir nehmen einfach an, daß dies die normale Sehweise sei und daß es keiner Übung bedürfe, um Fotos oder Filme anzusehen. Wilson machte seine Erfahrungen anlässlich eines Versuches, den Film als Hilfsmittel beim Leseunterricht zu verwenden: »Der nächste Beweis war sehr, sehr interessant. Der genannte Mann – der Gesundheitsinspektor – schuf einen Film, in welchem fast im Zeitlupentempo gezeigt wurde, was in einem gewöhnlichen Haushalt in einem primitiven afrikanischen Dorf zu tun sei, um das stehende Wasser loszuwerden – indem man Teiche austrocknete, alle

⁵ „Dieses Wissenskonzept bricht mit der klassischen Unterscheidung von >knowing that< und >knowing how<, die von Gilbert Ryle (1949) stammt und >in der modereren Kognitionswissenschaft als deklaratives und prozedurales Wissen geführt< wird (Baumgartner 1993, S. 71). Denn >knowing that< und damit deklaratives Wissen sind nichts anderes als Daten. Sie haben mit Wissen als in Erfahrung eingebettete Informationen nichts zu tun. Tatsächlich fährt Baumgartner an der genannten Stelle fort: >Unter deklarativem Wissen wird statisches Wissen als eine Art Faktenwissen verstanden<. Eine Fakten-CD-ROM und jede Encyclopedia Britannica hat mehr >Wissen< in diesem Sinne als noch der intelligenteste Mensch – ein solcher Wissensbegriff ist Unsinn und unbrauchbar“ (Willke 1998, S. 12). Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dieser Frage würde den Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung sprengen. Allerdings scheint der beschriebene Schluss zu wenig fundiert und bedarf aus kognitionspsychologischer Sicht einer genaueren Betrachtung (Anm. d. Verf.).

leeren Büchsen auflas und sie wegschaffte usw. Wir zeigten diesen Film einem Zuschauerkreis und fragten die Leute, was sie gesehen hätten, und sie sagten, sie hätten ein Huhn gesehen, *und dabei wussten wir nicht einmal, daß im Film ein Huhn vorkam!* So suchten wir ein Filmbild nach dem anderen sorgfältig nach diesem Huhn ab, und tatsächlich ging, ungefähr eine Sekunde lang, ein Huhn über die Ecke des Bildrahmens. Jemand hatte das Huhn aufgescheucht, und es hatte die Flucht ergriffen über die rechte untere Ecke des Bildfeldes. *Das war alles, was die Leute gesehen hatten.* Alles andere, das sie vom Film hätten mitbekommen sollen, hatten sie überhaupt nicht erfasst, dafür hatten sie etwas aufgeschnappt, von dem wir überhaupt nicht wussten, dass es im Film war, bis wir ihn ganz genau durchsahen. Warum? Wir entwickelten die verschiedensten Theorien. Vielleicht machte es die plötzliche Bewegung des Huhnes aus. Alles andere wurde in langsamem Tempo ausgeführt – das Einerschreiten der Leute, das langsame Auflesen der Büchse und alles Drum und Dran; der Vogel war anscheinend das einzige Stück *echter Wirklichkeit* für sie. (McLuhan 1995, S. 45 zitiert bei Willke 1998, S. 10f., Hervorhebungen Willke).

Dieses Beispiel lässt sich ohne weiteres auf zwischenmenschliche Realität im Allgemeinen sowie auf betriebliche Realität im Besonderen übertragen. „In den üblichen >Informationsaustauschen< wimmelt es nur so von aufgescheuchten Hühnern, welche die einen für die einzig echte Wirklichkeit halten, während die anderen überhaupt kein Huhn gesehen haben.“ (Willke 1998, S. 11) Um die aufgescheuchten Hühner aus dem Zentrum des Interesses zu rücken und stattdessen den gewünschten Fokus zu setzen, wird demnach ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund als Voraussetzung für erfolgreichen Informationsaustausch benötigt (vgl. Abschnitt 6.5.3).

2.3.4 Wissenskategorien

Es lassen sich verschiedene Wissenskategorien unterscheiden (vgl. Übersichten von Romhardt 1998, S. 51 sowie Krogh & Venzin 1995). Auf einige für die vorliegende Ausarbeitung bedeutungsvolle Wissenskategorien soll im Folgende eingegangen werden. Erstens handelt es sich um die Unterscheidung impliziten und expliziten Wissens, zweitens um die Unterscheidung von Objektwissen und Metawissen, drittens um die Unterscheidung von individuellem und kollektivem Wissen.

2.3.4.1 Implizites und explizites Wissen

Unter implizitem Wissen wird eine Art verborgenes Wissen (*tacit knowledge*) verstanden, über welches Menschen zwar verfügen, das sie jedoch nicht verbalisieren können. Die Beschreibung dieser Wissenskategorie stammt ursprünglich von Polanyi (1966; 1985). Er betrachtet „das menschliche Erkennen ausgehend von der Tatsache (...), *daß wir mehr wissen als wir zu sagen wissen*“ (Polanyi 1985, S. 14). Beispielsweise können Menschen Gesichter wieder erkennen, ohne das dazu nötige Wissen in Worte fassen zu können. Kinder lernen Sprache, ohne zunächst Auskunft über die zugrunde liegende Grammatik geben zu können, die sie doch folgerichtig anwenden. Ein Maler kann nicht genau erklären, wie er bei der Gestaltung eines

Bildes vorgeht. Ein Arzt „hat den diagnostischen Blick“, ohne dass er die einzelnen Wahrnehmungen explizieren kann, auf die seine Diagnose beruht. Polanyi entwirft eine „Logik impliziten Wissens“. Dieser Logik folgend enthält alles explizierte Wissen immer auch einen mehr oder weniger umfangreichen impliziten Anteil. „(...) Jeder unserer Gedanken (umfasst) Komponenten (...), die wir nur mittelbar, nebenbei, unterhalb unseres eigentlichen Denkinhalts registrieren – und (...) alles Denken (geht) aus dieser Unterlage (...) hervor.“ (Polanyi 1985)

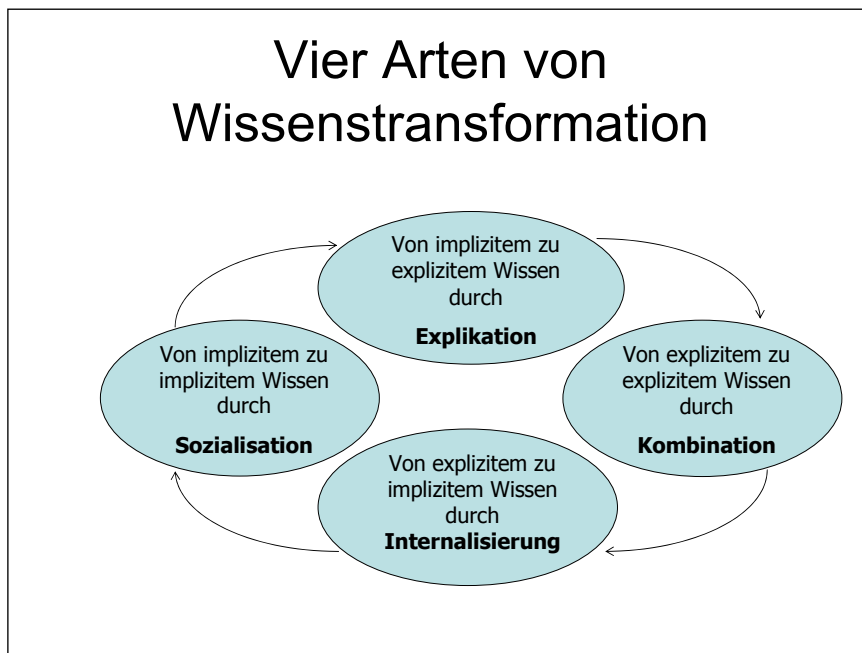
Unter Bezugnahme auf Polanyi (1985) sowie Johnson-Laird (19983) und Bateson (1981) wird im Wissensmanagementansatz von Nonaka und Takeuchi (1997) zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Zwei Typen von Wissen⁶

Implizites Wissen (subjektiv)	Explizites Wissen (objektiv)
Erfahrungswissen (Körper)	Verstandeswissen (Geist)
Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt)	Sequentielles Wissen (da und damals)
Analoges Wissen (Praxis)	Digitales Wissen (Theorie)

Wissensschaffung erfolgt nach dieser Theorie durch das Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen. Dabei werden vier verschiedene Formen der Wissensumwandlung angenommen: Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung. Die Verknüpfung dieser vier Formen der Wissenstransformation (vgl. Abbildung 3) ist der Ausgangspunkt des Modells der Wissensspirale.

Abbildung 3: Wissenstransformation⁷



⁶ Nonaka & Takeuchi 1997, S. 73.

⁷ Nach Nonaka & Takeuchi 1997.

Sozialisation bezeichnet in der Theorie der Wissensschaffung einen Erfahrungsaustausch, in dem eine Person sich implizites Wissen einer anderen Person nicht durch Sprache, sondern durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis aneignet. Handwerkliches Wissen, so ein Beispiel, wird durch das gemeinsame Arbeiten von Lehrling und Meister weitergegeben, ohne dass es expliziert wird – was nicht bedeutet, dass nicht gesprochen wird und sprachlich begleitet wird.

Externalisierung bezeichnet einen Prozess, in dem das implizite Wissen die Form von Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen annimmt und so in explizites Wissen übergeht.

Kombination beschreibt die Neuzusammenstellung vorhandener Informationen durch Sortieren, Hinzufügen, Kombinieren oder Klassifizieren von explizitem Wissen (z.B. durch eine Datenbank). Kombination kann zu neuem Wissen führen.

Internalisierung meint einen Prozess, bei dem explizites Wissen durch eine Art „learning by doing“ in implizites Wissen umgewandelt wird. Dokumente, Handbücher oder mündliche Geschichten werden bei der Internalisierung von Erfahrung als hilfreich eingestuft. Wenn, so die Autoren, die Mitglieder eines Unternehmens durch die Lektüre einer Erfolgsgeschichte deren realen Kern erfassen, so geht dieser in Form eines geteilten mentalen Modells in die Unternehmenskultur über. Internalisierung ist demnach auch ohne das direkte Nachvollziehen der Erfahrungen anderer möglich.

In einem Ansatz aus der Informationstechnologie wird unter Bezugnahme auf Polanyi (1966) sowie Nonaka und Takeuchi (1997) zwischen implizitem (*embodied*) und explizitem (*disembodied*) Wissen unterschieden. Nur explizites Wissen kann demnach mittels elektronischer Datenverarbeitung gespeichert, verarbeitet und übertragen werden, während implizites Wissen zunächst expliziert werden muss (vgl. Rehäuser & Krcmar 1996, S. 6f).

2.3.4.2 Objektwissen und Metawissen

Zum weiteren kann zwischen Objektwissen und Metawissen unterschieden werden. Metawissen bedeutet *Wissen über* ein bestimmtes Objektwissen.

Metawissen kann einseitig bestehen, indem lediglich eine Person etwas über das Wissen und die Expertise der anderen Person weiß. Es kann außerdem in Form von wechselseitiger Kenntnis (und Nutzung) der jeweiligen Expertise bestehen (vgl. Brauner 2003).

Das Konstrukt des Metagedächtnisses ist im Zusammenhang mit dem Konzept des so genannten transaktiven Gedächtnissystems interessant (vgl. Abschnitt 2.6.2): Das transaktive Gedächtnissystem kombiniert das Wissen von einzelnen Gruppenmitgliedern mit einem geteilten Bewusstsein darüber, wer was weiß, so dass man sich gegenseitig befragen kann (vgl. Moreland 1999). Forschung zum transaktiven Gedächtnissystem basiert auf und profitiert von der Forschung über Gedächtnisprozesse von Individuen: Personen haben bestimmte Überzeugungen über ihre eigenen Gedächtnisfähigkeiten. Es zeigt sich, dass dieses so genannte Metagedächtnis wichtig zur Einschätzung darüber ist, wie gut wir unsere Gedächtnisfähigkeiten einsetzen (vgl. Wegner, 1987). Wir entwickeln Verzeichnisse über bestimmte Wissensinhalte. Im Falle des transaktiven Gedächtnissystems geht es allerdings nicht um das eigene

Wissen (wie im traditionellen Sinne des Meta-Gedächtnisses), sondern darum, welche andere Person über spezielles Wissen verfügt (vgl. Wegner 1995).

Während Moreland (1999) und Wegner (1995) Metawissen auf die beschriebene Weise von transaktivem Gedächtnis unterscheiden, bezeichnen Larson und Christensen (1993) das, was Wegner (1987) „location information“ nennt, als Meta-Wissen. Ihrer Meinung nach sind sowohl die Anhaltspunkte (z.B. „Meine Kollegin hat letzte Woche mit einigen unserer Großkunden gesprochen“) als auch die Inferenzen solcher Anhaltspunkte auf den Träger des Wissens als Metawissen zu bezeichnen („Sie hat höchstwahrscheinlich Information darüber, was diese an unserem neuen Produktdesign stört“). Die Gesamtheit solcher Information, die innerhalb einer Gruppe existiert, bildet nach Meinung der Autoren deren Meta-Wissensbasis. Somit würde das transaktive Speichersystem aus der Komponente der individuellen Speicher der Mitglieder sowie der Komponente der transaktiven Prozesse (eingebettet in Kommunikation) bestehen, durch die die individuellen Speicher konstruiert, rekonstruiert und gebraucht werden. Das Metawissen, nämlich Wissen darüber, wer welches problemspezifische Wissen besitzt, nimmt demnach eine Schlüsselrolle ein (vgl. Auer-Rizzi 1998, 75).

Wissen Entscheidungsträger einer Organisation über die Existenz relevanten Wissens für die Organisation, ist dieses Objektwissen jedoch aufgrund struktureller Barrieren nicht zugänglich, so wird es als latentes Wissen bezeichnet (Kirsch 1992 zitiert nach Rehäuser & Krcmar 1996, S. 7).

Dieses Thema wird im Abschnitt 2.6.2 über die organisationale Wissensbasis weitergeführt.

2.3.4.3 Individuelles und kollektives Wissen

Zudem kann zwischen individuellem und kollektivem Wissen unterschieden werden. Individuelles Wissen wird zum Teil auch als privates Wissen bezeichnet. Auf privates Wissen haben, einem Ansatz aus den Informationswissenschaften zufolge, nur einzelne Individuen Zugriff, während kollektives Wissen in den Köpfen mehrerer Individuen gleichzeitig vorhanden ist (vgl. Rehäuser & Krcmar, 1996).

In einem sozialwissenschaftlichen Ansatz wird betont, dass individuelles Wissen eng verwoben ist mit allen anderen Bereichen der Psyche (z.B. Motivation, Triebstruktur, Affektion, Emotion, Bedürfnisse etc.) sowie auch mit dem individuellen Handlungsvermögen bzw. der sich daraus ergebenden Problemlösungskapazität und dem eher senso-motorischen Konstrukt des Könnens (vgl. Schüppel 1996, S. 63). Auch im Zusammenhang mit kollektivem Wissen wird hier der unmittelbare Zusammenhang zum (kollektiven) Handlungsvermögen hervorgehoben. Kollektives Wissen trägt demnach die Problemlösungsfähigkeit von Gruppen und Organisationen.⁸ Kollektives Wissen wird in diversen Speicher- und Transformationsmedien gespeichert, z.B. in Handbüchern, standardisierten Handlungsprotokollen und kulturellen Normen.

⁸ Außerdem scheint mir ein Rückbezug zu existieren: Die Problemlösefähigkeit beeinflusst die Wissensbildung (Anm. d. Verf.).

Im arbeitspsychologischen Ansatz werden die individualistische und die soziokulturelle Perspektive unterschieden. In der individualistischen Sichtweise wird die Personengebundenheit von implizitem und explizitem Wissen als kognitive Struktur in Form von miteinander verknüpften Gedächtnisinhalten herausgestellt. In der soziokulturellen Sichtweise wird Wissen in gemeinschaftlichen Strukturen, z.B. Tätigkeitssystemen (Engeström 1987) oder Praxisgemeinschaften (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998) lokalisiert. Solche Arten von gemeinschaftlichen Strukturen werden als kollektive Einheiten beschrieben, in denen sich die ihnen angehörenden Mitglieder aufeinander beziehen und koordiniert handeln, einen gemeinsamen Gegenstand (Tätigkeit) und gemeinsame Regeln haben. Im Konzept der Praxisgemeinschaft wird die Perspektive der „situierten Kognition“ bzw. des „situierten Lernens“⁹ vertreten (vgl. Waibel, Dick & Wehner, S. 253). Wissen wird in der situierten Perspektive als praktische Fähigkeit verstanden, die sich im Können manifestiert (vgl. Waibel 2002, S. 23).

In der Theorie der Wissensschaffung im Unternehmen wird betont, dass Wissen strenggenommen nur von Einzelpersonen geschaffen werden kann und dass eine Organisation ohne einzelne kein Wissen erzeugen kann. Wissensschaffung wird daher als Prozess verstanden, der das von einzelnen erzeugte Wissen verstärkt und es im Wissensnetz des Unternehmens verankert (vgl. Nonaka & Takeuchi 1997).

2.4 Die organisationale Wissensbasis

Die organisationale Wissensbasis bezeichnet ein Konstrukt, welches die Metapher vom „Firmengedächtnis“ aufgreift (vgl. Wehner, Clases & Manser 1999, S. 43ff) und den Wissensbegriff auf der Ebene von Organisationen verortet. Die organisatorische Wissensbasis umfasst sämtliche Wissensbestandteile, über die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben verfügt (Pautzke 1989).

Die organisationale Wissensbasis enthält Individuen mit ihrem individuellen, personengebundenen Wissen (Erfahrungen, Bildung, Fähigkeiten, Fertigkeiten). Dieses Wissen wird auf unterschiedliche Weise erworben. Zum Teil kann es als verinnerlichtes Wissen nur durch Erfahrung mit körperlicher Präsenz erzeugt werden, z.B. durch Projektarbeit (*embodied knowledge*) (vgl. von Krogh & Venzin 1995).

Organisationales Wissen steckt jedoch auch in den personenunabhängigen anonymisierten Regelsystemen, z.B. Standardverfahren, Routinen (vgl. Willke 1998, S. 16). Geteiltes Wissen liegt sozialen Aushandlungsprozessen und kollektiven Tätigkeiten zugrunde (Hutchins 1990; Resnik 1991). Sozial konstruiertes Wissen (*embedded knowledge*) ist in unterschiedliche Kontextfaktoren eingebettet und nicht objektiv vorgegeben. Geteiltes Wissen wird aus verschiedenen Sprachsystemen, (Organisations-) Kulturen, (Arbeits-) Gruppen etc. entwickelt (vgl. von Krogh & Venzin 1995). Wissen ist nicht nur in den Köpfen von Menschen gespeichert, sondern auch in den Operationsformen eines sozialen Systems. Aus systemtheoretischer Sicht müssen wir uns von der Zurechnung von Wissen auf das individuelle Bewusstsein lösen (vgl. Luhmann 1990, S. 11).

⁹ Resnik (1991); Brown, Collins & Duguid (1989)

Die organisationale Wissensbasis enthält zudem kodiertes Wissen (*encoded knowledge*) in Form von Dokumenten, spezialisierten Datenbanken (z.B. über Kunden), Produktkatalogen, Handbüchern, Verfahrensregeln, Schulungsunterlagen und im Intranet vorhandenen Dokumenten (vgl. von Krogh & Venzin 1995). Auch bei solcher Art von personenungebundenem Material handelt es sich immer dann um Wissen, wenn die zugrunde liegenden Informationen in einen *gemeinsamen* Erfahrungskontext eingebettet wurden (vgl. Willke 1998, S. 17).

Soweit die in der Wissensmanagementliteratur gängigen Theorien. An dieser Stelle soll ein weiterer Ansatz vorgestellt werden, der Eingang in die Wissensmanagementdebatte gefunden hat. Die Theorie wurde im Rahmen der Wissensmanagementliteratur bisher nur kurz erwähnt (vgl. Probst, Raub & Romhardt 1997), seit kurzem erfolgt jedoch eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema transaktiver Gedächtnissysteme in Verbindung mit Wissensmanagement (vgl. Brauner & Becker 2001), die hier kurz dargestellt werden soll.

Die Theorie des so genannten transaktiven Gedächtnissystems wurde ursprünglich im Kontext der Paarforschung entwickelt (Wegner, Giuliano & Hertel 1985). Inzwischen existieren zahlreiche Forschungsarbeiten, in denen transaktive Gedächtnissysteme nicht nur in Paaren, sondern auch in Experimentalgruppen (vgl. Überblicksartikel von Moreland 1999) und mittlerweile auch im Zusammenhang mit Organisationen untersucht werden (vgl. Brauner 2002).

Wegner stellte fest, dass Personen häufig ihr begrenztes Gedächtnis mit externen Hilfen unterstützen. Menschen nutzen für diese Art von externer Speicherung nicht nur Hilfsmittel wie Notizbücher, Palms, Disketten etc., sondern insbesondere andere Menschen, z.B. Kollegen, Partner oder Freunde. Wenn ein Mann beispielsweise seine Ehefrau fragt „Schatz, wann hat Tante Gertrud noch mal Geburtstag?“, so lässt diese Äußerung vermuten, dass die Frau in dieser Beziehung als Speichermedium für Geburtstage fungiert. Sie führt einen Geburtstagskalender, hat aber inzwischen die meisten Termine im Kopf, gegebenenfalls erinnert sie ihren Partner daran. Er dagegen ist unter Umständen für andere Wissensinhalte von gemeinsamem Interesse zuständig. Beide haben ein transaktives Gedächtnissystem entwickelt, durch das jeder einzelne auf mehr Wissen Zugriff hat, als in seinem individuellen Gedächtnis gespeichert ist. Das transaktive Gedächtnissystem besteht aus zwei Komponenten: „(1) *an organized store of knowledge that is contained entirely in the individual memory systems of the group members, and (2) a set of knowledge-relevant transactive processes that occur among group members.*“ (Wegner, Giuliano & Hertel 1985, S. 256). Oder anders ausgedrückt: „*A transactive memory system is a set of individual memory systems in combination with the communication that takes place between individuals*“ (Wegner 1987, S. 186). Die Verzeichnisse über das Wissen anderer können als Metagedächtnisse bezeichnet werden. Allerdings beinhalten sie nicht Kenntnisse über das eigene Wissen, sondern Kenntnisse darüber, wer über das Wissen verfügt (*who knows what*).

Als Funktion von Wissensmanagement wird in diesem Zusammenhang die Steuerung des Vernetzungsgrades in der Organisation gesehen, um individuell gespeichertes Wissen verfügbar zu machen (vgl. Brauner 2003).

Mit Bezugnahme auf Kirsch (1992) wird davon ausgegangen, dass Wissen in sozialen Systemen wie Unternehmen nicht gleichmäßig verteilt ist und sich lokale Wis-

sensbasen bilden. Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass die Zugänglichkeit von Wissen bei der Betrachtung der Kollektivität von Wissen und der organisatorischen Wissensbasis von Bedeutung ist, da eine Trennung nach Zugänglichkeit weitere Klassifikationen erlaubt (Rehäuser & Krcmar 1996, S. 7).

2.5 Ausgewählte Modelle im Wissensmanagement

In der bisherigen Abhandlung wurden eine Vielzahl von Modellen angesprochen, deren Darstellung an dieser Stelle zu weit führen würde. Exemplarisch sollen stattdessen die beiden bekanntesten Modelle kurz vorgestellt werden. Zum einen wird das Modell der Bausteine im Wissensmanagement (Probst, Raub & Romhardt 1997) ausgewählt, zum zweiten das Modell der Wissensspirale (Nonaka & Takeuchi 1997). Die Auswahl begründet sich im ersten Fall dadurch, dass sich das traditionelle Bausteinmodell gut dazu eignet, um einen ersten Zugang zur Vorstellung des Managementgedankens im Zusammenhang mit Wissen zu finden. Im zweiten Fall handelt es sich um ein inhaltlich auch für die vorliegende Argumentation bedeutsames Modell. Beide Modelle nehmen eine betriebswirtschaftliche Perspektive auf das Thema Wissensmanagement ein, so dass im Folgenden eine kurze Einführung dazu vorgestellt wird.

Betriebswirtschaftliche Ansätze bezeichnen Wissen als „neu erkannten“ Produktions- und Wettbewerbsfaktor (Hilse 1999, S. 72). Wissen wird im Rahmen der Wissensmanagementpublikationen inzwischen als *wichtigster* Produktionsfaktor herausgestellt (vgl. Schütt 2000, S. 22). Dabei wird die Differenz zwischen Anlagevermögen und Börsenkapitalisierung der Unternehmen vor allem auf den Wert des Wissens zurückgeführt (vgl. Sveiby 1997). Aber auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass der Börsenwert sowie das Anlagevermögen noch einer Reihe von externen Einflussfaktoren unterliegen, wird Wissen als der vierte Produktionsfaktor neben Arbeit, Boden und Kapital herausgestellt (Stewart 1998). In der Betriebswirtschaft wurde Wissen sogar zum neuen Paradigma des Managements erklärt (vgl. Eck 1997).

Wissensmanagement hat aus betriebswirtschaftlicher Sicht zum Ziel, Organisationen durch eine gezieltere Entwicklung und eine effizientere Nutzung von Wissen im Wettbewerb erfolgreich zu machen (vgl. von Krogh & Venzin 1995, Davenport & Prusak 1998, Probst, Raub & Romhardt 1999). Es wird davon ausgegangen, dass Wissen, wie andere Ressourcen auch, systematisch bewirtschaftet werden muss. Vielfach wird an traditionelle Managementfunktionen wie Planen, Organisieren und Kontrollieren angeknüpft (vgl. Hilse 1999, S. 72f).

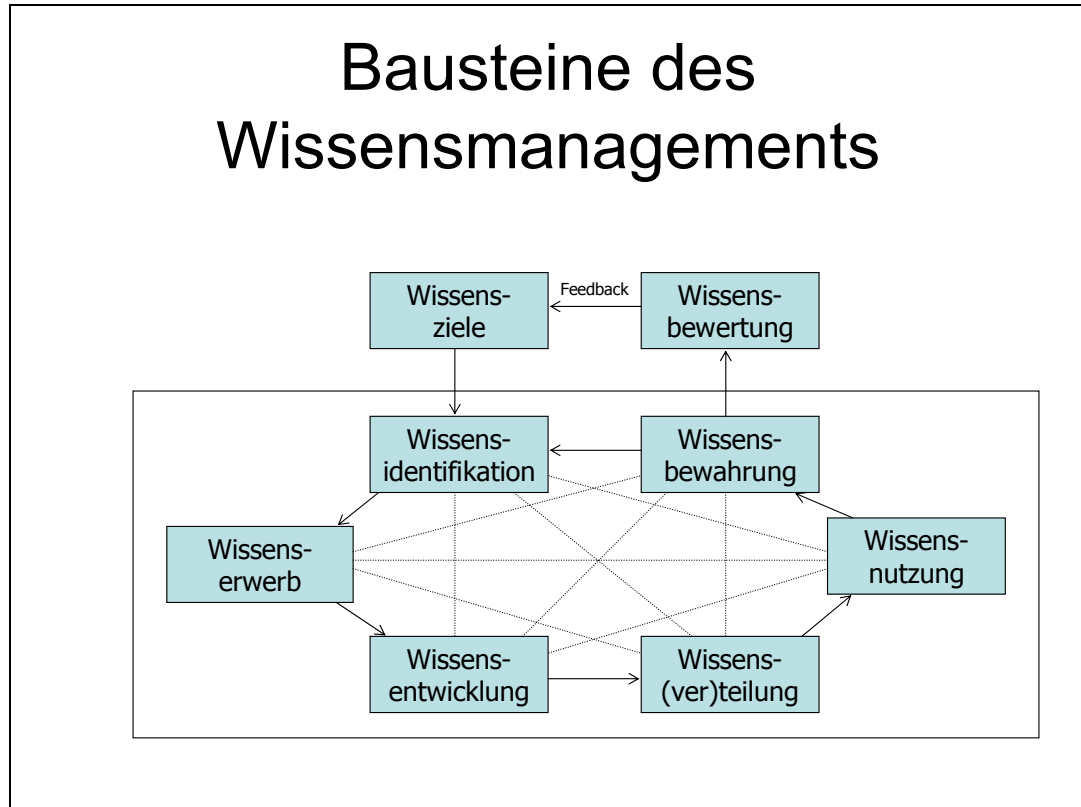
Es lassen sich management- und steuerungsorientierte Modelle von tendenziell innovationsorientierten Modellen unterscheiden (vgl. Hilse 1999, S. 72ff).

2.5.1 Das Bausteinmodell im Wissensmanagement

Das bekannteste aller management- und steuerungsorientierten Modelle ist das Baustein-Modell des Wissensmanagements (Probst, Raub & Romhardt 1997) (vgl. Abbildung 4). Wissensmanagement wird in diesem Ansatz als Interventionskonzept verstanden. Es werden zwei Prozesskreisläufe miteinander verbunden. Zum einen

ein managerialer Steuerungszyklus, der den Wissensfluss ziel- und ergebnisorientiert ausrichten und überwachen soll. Der zweite Prozesskreislauf bildet einen idealtypischen operativen Wissensfluss im Unternehmen in Form von sechs untergeordneten Bausteinen ab (vgl. Hilse 1999, S. 73).

Abbildung 4: Bausteinmodell des Wissensmanagements¹⁰



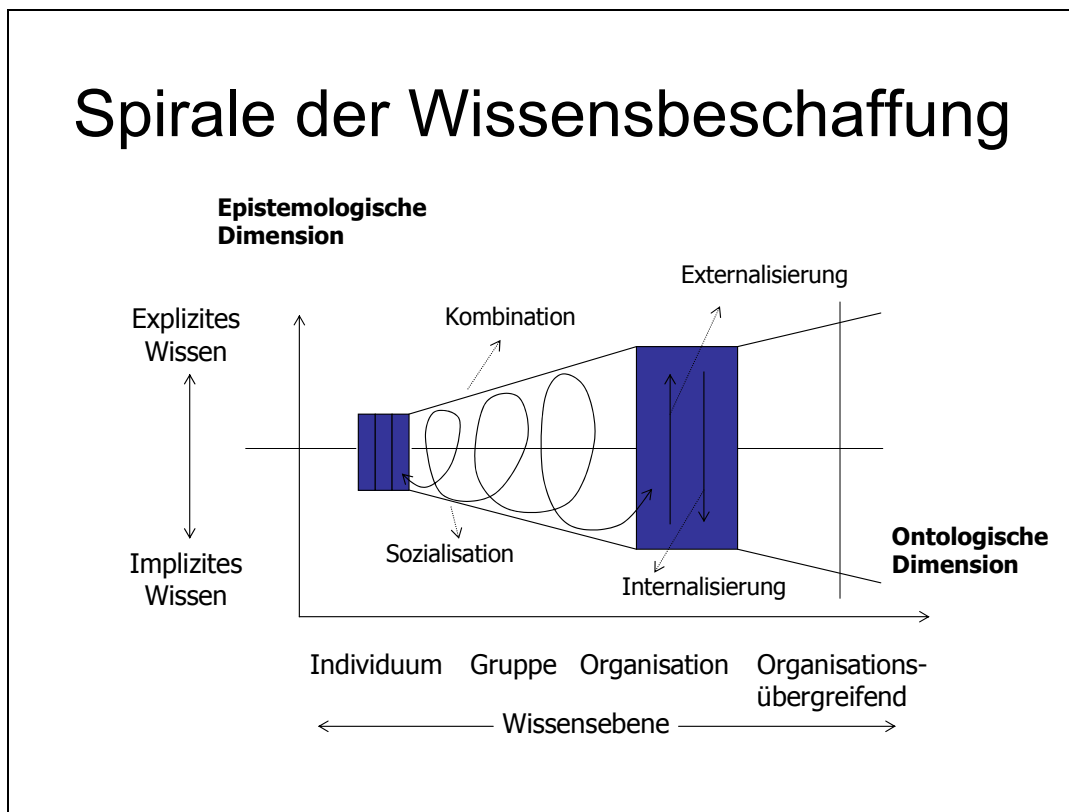
Zunächst wird nach den *Wissenszielen* gefragt: „Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtung?“ Es wird zwischen normativen, strategischen und operativen Wissenszielen unterschieden (vgl. Probst, Raub & Romhardt 1999, S. 55). Im Rahmen der *Wissensbewertung* wird gefragt: „Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse?“. Schließlich wird zwischen sechs Bausteinen für Interventionen unterschieden.: *Wissensidentifikation*: „Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen?“, *Wissenserwerb*: „Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein?“, *Wissensentwicklung*: „Wie baue ich neues Wissen auf?“, *Wissensverteilung*: „Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort?“, *Wissensnutzung*: „Wie stelle ich die Anwendung sicher?“ sowie *Wissensbewahrung*: „Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten?“ Die Autoren beschreiben zu jedem Baustein Instrumente, Methoden und Leitfragen.

¹⁰ Probst, Raub & Romhardt 1999, S. 56.

2.5.2 Das Modell der Wissensspirale

Exemplarisch für innovationsorientierte Modelle steht das Modell der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995) (vgl. Abbildung 5). Die Basis eines wissengenerierenden, innovationsfördernden Unternehmens bilden in diesem Modell zwei Transformationszyklen von Wissen, die in Form der so genannten Wissensspirale visualisiert werden. Diese Wissensspirale bildet den Kern einer Theorie der Wissensschaffung in Unternehmen.

Abbildung 5: Modell der Wissensspirale im Wissensmanagement¹¹



In einer epistemologischen Dimension geht es um die Umwandlungsprozesse von implizitem und explizitem Wissen. Es wird dabei von unterschiedlichen Qualitäten beider Wissensarten ausgegangen, die im Wissensmanagement berücksichtigt werden müssen (vgl. Abschnitt 2.3.4.1). Durch das Zusammenspiel von implizitem und explizitem Wissen entsteht nach diesem Modell eine Art Spirale, die auf dem Weg durch die ontologischen Schichten (Individuum, Gruppe, Organisation, organisationsübergreifend) immer reicher wird.

¹¹ Nonaka & Takeuchi 1995, S. 87.

2.6 Standortbestimmung der Dissertation

Bereits die Auswahl der dargestellten theoretischen Beiträge wird durch die von Seiten der Forscherin eingenommene Perspektive auf das Thema Wissensmanagement bestimmt. Allerdings werden zum Teil widersprüchliche Auffassungen bisher nebeneinander stehen gelassen. Im Folgenden wird eine konkrete Standortbestimmung der Dissertation vorgenommen. Es wird eine erneute Zusammenfassung der Theorie vorgenommen, bei der die Gefahr einer unzulässigen Verkürzung besteht, sofern der Leser nicht den jeweiligen Kontext der wiederholt zitierten Textteile berücksichtigt. Die Standortbestimmung der Dissertation kann somit nicht als eigenständige Aussage gelesen werden. Ziel ist es, hier durch eine explizite Formulierung von Schwerpunkten und Kommentaren das theoretische Vorverständnis der Forscherin bestmöglich auf den Punkt zu bringen.

2.6.1 Der Wissensbegriff in der Dissertation

In der vorliegenden Abhandlung wird zwischen Daten, Informationen und Wissen unterschieden. Die Annäherung an den Wissensbegriff erfolgt über eine Differenzierung dieser drei Bezeichnungen: Der Datenbegriff bezieht sich im Verständnis dieser Ausarbeitung auf die Wahrnehmung von Unterschieden (Dick & Wehner 2002). Daten werden durch Beobachtungen konstruiert. Sie entstehen durch die Codierung dieser Beobachtungen als für Menschen intellegible Formen, z.B. Zahlen, Sprache, Texte (Willke 1998). Der Informationsbegriff bezieht sich auf die Analyse und Ordnung von Daten und damit auf die Zuschreibung von Bedeutung. Informationen sind bedeutungsvolle Daten (Dick & Wehner 2002). Informationen sind systemisch relevante Daten. Durch die Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten, werden Daten zu Informationen (Willke 1998). Information entsteht (wie Wissen) dynamisch aus sozialer Interaktion (Nonaka & Takeuchi 1997). Information ist ein notwendiges Medium oder Material für die Bildung von Wissen. Durch Hinzufügen oder Umformung wirkt sie sich auf das Wissen aus (Machlup 1983). Wissen ist ein subjektives Modell über Wirklichkeit, das der Deutung, Bewertung, Antizipation und Gestaltung von Realität dient. Wissen entsteht in der Wechselwirkung zwischen praktischer Erfahrung und reflexiver Deutung (Dick & Wehner 2002). Wissen entsteht durch die Einbindung von Information in einen zweiten Kontext von systemisch bedeutsamen Erfahrungsmustern (Willke 1998). Wissen ist die Konsequenz einer bestimmten Einstellung, Perspektive oder Absicht. Wissen ist handlungsleitend und zweckgerichtet (Nonaka & Takeuchi 1997). Individuelles Wissen ist eng verwoben mit allen anderen Bereichen der Psyche (z.B. Motivation, Emotion, Bedürfnis) sowie auch mit dem individuellen Handlungsvermögen bzw. der sich daraus ergebenden Problemlösekapazität und dem eher senso-motorischen Konstrukt des Könnens (Schüppel 1996).

Es wird nicht von einer strikten Trennung dieser drei Begriffe ausgegangen. Vielmehr wird, entsprechend sozial- und betriebswirtschaftlicher Ansätze, ein Kontinuum vorausgesetzt (vgl. Probst, Raub & Romhardt 1997, S. 36; Willke 1995, S. 265). Zudem wird, der handlungstheoretischen Perspektive folgend, von einer gleichberechtigten Stellung von Daten, Informationen und Wissen ausgegangen, die „ineinander verschränkte Ebenen des Denkens und Handelns“ bilden (Dick & Wehner 2002, S. 15). Es wird, basierend auf systemtheoretischen und konstruktivisti-

schen Annahmen, vorausgesetzt, dass der Übergang von Daten zu Information stark vom interpretierenden System abhängt und somit intersubjektiv instabil ist (vgl. Willke 1995, S. 265). Es handelt sich demnach für eine Person (ein System) immer dann um Daten, wenn die codierten Einheiten (Zahlen, geschriebene oder gesprochene Worte) für sie unstrukturiert, isoliert und kontextunabhängig sind, während eine andere Person dasselbe Material als Information bewerten kann, weil sie ihm eine Bedeutung beimisst. Diese Bedeutungszuschreibung erfolgt immer aufgrund ihrer eigenen systemabhängigen Relevanzkriterien.

Die Bestrebung, Wissen aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und in bestimmte Kategorien einzuteilen, insbesondere die Differenzierung zwischen implizitem und explizitem Wissen (vgl. Abschnitt 2.3.4.1), hat zu einem besseren Verständnis verschiedener Eigenschaften von Wissen geführt. Die Unterteilung in verschiedene Wissenskategorien (z.B. implizites und explizites Wissen) darf jedoch nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass es sich bei dem Wissenskonstrukt um ein ganzheitliches Gebilde handelt. Es wird im Rahmen der vorliegenden Argumentation mit Polanyi (1966; 1985) davon ausgegangen, dass alles explizierte Wissen immer auch einen mehr oder weniger umfangreichen impliziten Anteil enthält. „Angenommen jedoch, implizite Gedanken bilden einen unentbehrlichen Bestandteil allen Wissens, so würde das Ideal der Beseitigung aller (...) subjektiven Elemente des Wissens *de facto* auf die Zerstörung allen Wissens hinauslaufen.“ (Polanyi 1985) „Der Prozess der Formalisierung allen Wissens – im Sinne einer Ausschließung jeglicher Elemente impliziten Wissens – zerstört sich selbst.“ (Polanyi 1985)

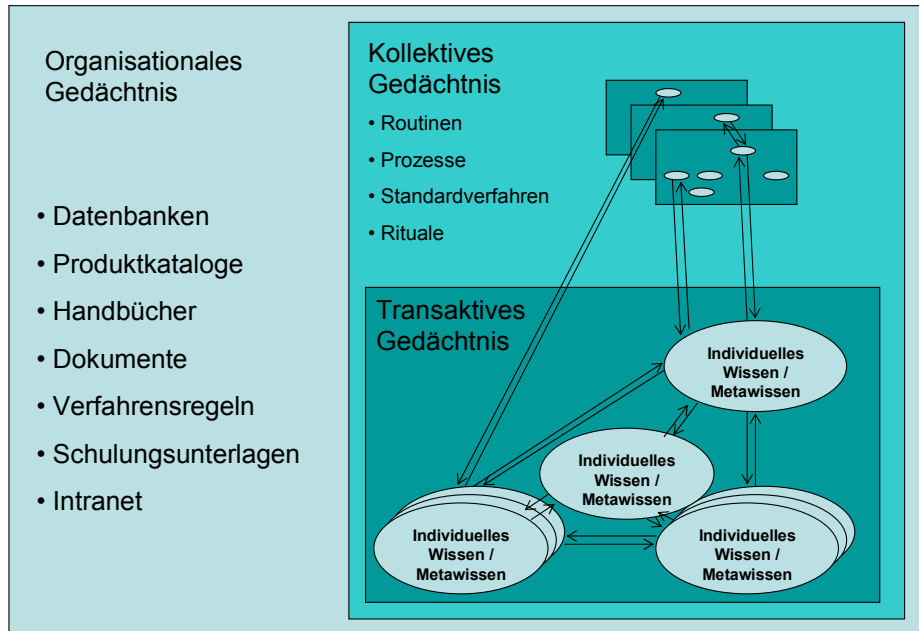
Somit wird gefolgert, dass nicht alles implizite Wissen expliziert werden kann. Bei der Explikation von Wissen entsteht stets auch weiteres implizites Wissen. Implizites und explizites Wissen sind demnach weder einfach ineinander überführbar, wie es beispielsweise bei Nonaka und Takeuchi (1997) den Anschein hat, noch sind sie im betrieblichen Alltag voneinander unabhängig zu betrachten.

„Insgesamt wird das Phänomen des Wissens aus psychologischer Sicht eher von der Tätigkeit (*etwas wissen*) als von der Struktur oder Ressource (*das Wissen*) her verstanden und konzeptualisiert. Damit wird nicht etwa geleugnet, dass es einen Bestand an Wissen gibt, nur ist dieser Bestand nicht Ausgangs- und Endpunkt der Analyse, sondern gleichsam ein Durchgangsstadium. Er ist eine Station auf der stetigen Transformation verschiedener Wissensträger, -formen und -inhalte.“ (Waibel, Dick und Wehner 2003). Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird Wissen somit, der arbeitspsychologischen Perspektive folgend, tendenziell als ganzheitliches und prozesshaft geprägtes Konstrukt verstanden.

2.6.2 Die organisationale Wissensbasis aus der Perspektive der Dissertation

Die folgende Grafik (vgl. Abbildung 6) stellt die Perspektive der Dissertation auf das Konzept des organisationalen Gedächtnisses in vereinfachter Form dar. Das transaktive Gedächtnissystem kann demnach im Zusammenhang mit dem individuellen und dem kollektiven Gedächtnis als Bestandteil des organisationalen Gedächtnisses betrachtet werden.

Abbildung 6: Das organisationale Gedächtnis



Es werden vier Gedächtniskonstrukte unterschieden. Neben dem organisationalen, dem kollektiven und dem transaktiven Gedächtnis ist das individuelle Wissen (inklusive Metawissen) in den individuellen Gedächtnissystemen gespeichert. Das organisationale Gedächtnis beinhaltet alle anderen Gedächtnissysteme. Sofern das darin enthaltene Wissen bzw. die Informationen zwar vorhanden, jedoch für die Organisation *nicht* verfügbar sind, wird von latentem Wissen gesprochen.

Ein differenziertes transaktives Gedächtnis existiert, wenn verschiedene Items von Information in verschiedenen Gedächtnisspeichern vorliegen, die Individuen jedoch die allgemeinen Label und Lokalisation der Items kennen, über die sie nicht persönlich verfügen. Ein integriertes transaktives Gedächtnissystem existiert, wenn dieselben Items der Information in verschiedenen individuellen Gedächtnisspeichern vorliegen und die Individuen sich der Überlappung bewusst sind, weil sie auch Label und Lokalisation teilen (vgl. Wegner, Giuliano & Hertel 1985).

2.6.3 Das Management von Wissen als Thema der Dissertation?

Eine unmittelbare Steuerbarkeit (Management) von Wissen wird in der arbeits- und organisationspsychologischen wie inzwischen auch in der betriebswirtschaftlichen Sicht bezweifelt (vgl. Wehner, Clases & Manser 1999, S. 14; Romhardt 1998, S.330). Vielmehr kann es immer wieder nur um die Gestaltung kommunikativer und kooperativer Ressourcen und Rahmenbedingungen gehen. Dennoch soll der verbreitete Begriff eines Wissensmanagements hier verwendet werden, um die Einordnung in den Gesamtkontext dieses Themas zu ermöglichen.

Kapitel 3: Methodisches Vorgehen

3.1 Forschungsansätze und Methodenwahl

Die Forschungsansätze der Feldforschung und der Einzelfallstudie im Paradigma qualitativer Sozialforschung eignen sich in besonderer Weise zur Untersuchung der angesprochenen Forschungsgegenstände *Wissensgewinn bzw. -verlust, organisationales Gedächtnis, Vorbereitung von Fluktuation bzw. Führungswechsel* und *Einflussfaktoren*. Diese stehen in engem Bezug zueinander, sind bedingt durch betriebliches Handeln und werden durch das Umfeld geformt. Die Organisation erhält Subjektcharakter, der die Art und Weise des Zusammenwirkens von Wissensmanagement und Führungswechsel beeinflusst und dadurch auch gestalten kann.

Insbesondere betriebliche und personenbezogene Einflussfaktoren können erst in der Auseinandersetzung mit dem Einzelfall im jeweiligen Umfeld entdeckt und verstanden werden. Diese Überlegungen führten zum Ansatz der Feldforschung in der vorliegenden empirischen Untersuchung (vgl. Bortz & Döring 1995, S.312ff). Die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes legt die vertiefte Untersuchung anhand weniger ausgewählter Einzelfälle nahe. In der Einzelfallstudie kann die Kontextabhängigkeit untersuchter Phänomene besonders gut berücksichtigt werden (vgl. Lamnek 1995, S.15ff.).

Im Zentrum der empirischen Untersuchung steht die systematische Entdeckung von Zusammenhängen und Strukturen, die bei der Vorbereitung von geplantem Führungswechsel eine Rolle spielen. Die isolierte Betrachtung einzelner Variablen würde der Vielschichtigkeit des Gegenstands nicht gerecht werden. Es ist notwendig, sich den Besonderheiten betrieblicher Realität mit größtmöglicher Offenheit zu nähern, um die wesentlichen Faktoren zu erfassen. Aus diesem Grunde argumentiert die vorliegende Abhandlung aus der Perspektive des qualitativen Paradigmas (vgl. Lamnek 1993, S. 30ff.; Flick 2002; Strauss 1998).

Die hier gegebene Anwendungsforschung verfolgt ein doppeltes Ziel: zum einen den theoretischen Erkenntnisgewinn, zum anderen die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an die Unternehmenspraxis. Um einer realitätsfernen Konstruktion von Erkenntnissen entgegenzuwirken, wird eine eingeschränkte Generalisierbarkeit in Kauf genommen (vgl. Romhardt 1998, S.33; Flick 2002, S.14f). Es wird davon ausgegangen, dass gerade durch die Verengung des Aufmerksamkeitsfokus auf den jeweiligen Einzelfall, unter Berücksichtigung der Besonderheiten dieses Falles, präzise und sinnvolle Gültigkeitsbereiche definiert werden können (vgl. Abschnitt 8.1.1).

Im Folgenden werden Forschungsansätze und Methodenwahl eingeführt, begründet und die erkenntnistheoretischen Grundannahmen der Dissertation dargelegt. Anschließend wird der Forschungsprozess beschrieben. Erhebungs- und Auswertungsverfahren werden vorgestellt, um dann die vorliegenden Untersuchungsergebnisse anhand der Gütekriterien qualitativer Sozialforschung zu bewerten und schließlich eine Aussage über die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu machen.

3.2 Erkenntnistheoretische Grundlagen der Dissertation

Qualitative Forschung wird durch einige grundsätzliche Leitgedanken bestimmt. Dazu gehören die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien, die Berücksichtigung und Analyse unterschiedlicher Perspektiven sowie die Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis (vgl. Flick 2002, S.16). In der qualitativen Sozialforschung geht es darum, Gegenstände, Zusammenhänge und Prozesse zu *verstehen* (vgl. Mayring 1997, S.17).

Innerhalb des qualitativen Paradigmas ist jedoch kein einheitliches theoretisches und methodisches Verständnis gegeben. Verschiedene theoretische Ansätze und die zugehörigen Methoden bestimmen Diskussionen und Forschungspraxis (vgl. Flick 2002, S.20). Daher sollen im Folgenden die erkenntnistheoretischen Grundlagen der Dissertation dargelegt werden.

Im Rahmen der vorliegenden Argumentation wird von erkenntnistheoretischen Grundannahmen ausgegangen, aus denen sich jeweils methodische Möglichkeiten und Notwendigkeiten ergeben:

Soziale Wirklichkeit wird durch bedeutungsvolle Interaktionen zwischen den Menschen konstruiert. Die Welt ist immer schon eine interpretierte Wirklichkeit, über die wir uns nur kommunikativ verständigen bzw. einigen können. Objektive Beobachtung ist nicht möglich. (vgl. Romhardt 1998, S. 32 mit Bezugnahme auf Schmidt 1992 I+II; Watzlawick 1988; Glasersfeld 1994; Berger/Luckmann 1994)

Die genannten Grundannahmen, die der philosophischen Richtung des sozialen Konstruktivismus¹ zuzurechnen sind, legen zum einen interpretative Untersuchungsmethoden nahe (vgl. Wilson 1973), in denen der Forscher an den symbolischen Interaktionen beteiligt ist (z.B. Feldforschung). Zum anderen resultiert die Notwendigkeit der fortlaufenden Reflexion der Forscherposition (vgl. Flick 2002, S.19).

Individuen entwickeln im Alltag – ähnlich wie Wissenschaftler – Theorien über das Funktionieren der Welt und ihr Handeln. Sie wenden diese subjektiven Theorien im Rahmen ihres Handelns an, überprüfen und revidieren sie, wenn nötig. (vgl. Flick 2002, S.37 mit Bezugnahme auf Blumer 1973)

In neueren Entwicklungen der Psychologie wird auf der Basis des symbolischen Interaktionismus² die Analyse subjektiver Sichtweisen im Rahmen der Forschung über subjektive Theorien³ fortgesetzt (vgl. Flick 2002, S.38). Die damit verbundenen Grundannahmen münden im Verständnis der vorliegenden Abhandlung zum einen in die Haltung, dass „Praktikerwissen“ ebenso wertvoll ist wie Wissen, das an wis-

¹ vgl. Knorr-Cetina (1989): Überblick über Sozialen Konstruktivismus

² vgl. Blumer (1973): zum methodologischen Standpunkt des Symbolischen Interaktionismus

³ vgl. Groeben et al. (1988): zum Forschungsprogramm Subjektive Theorien

senschaftlichen Institutionen produziert wird (vgl. Romhardt 1998, S.32). Methodisch sind daher verschiedene Formen von Interviews und teilnehmende Beobachtungen geeignet (vgl. Flick 2002, S.38). Zum anderen weisen die genannten Grundannahmen darauf hin, dass „Wissenschaftswissen“ bzw. die Produktion von Wissen durch ein systematisches *Reflektieren*, *Durcharbeiten* und *in Beziehung setzen* von Erkenntnissen etwas anderes darstellt als „subjektive Theorien“, auch wenn im Prozess der Erkenntnisgewinnung mit solchen gearbeitet wird.

Die erkenntnistheoretischen Grundlagen der Ausarbeitung stehen in Übereinstimmung mit der Position, die besagt, dass Wissenschaft als ein soziales System zur Erzeugung von Wissen im Dialog zwischen Theorie und Praxis angesehen werden kann (vgl. Krohn & Küppers 1989). Daher kommt der (kommunikativen) Validierung der rekonstruierten subjektiven Sichtweisen besondere Bedeutung zu (Flick 2002, S.38).

3.3 Der Forschungsprozess

Im Paradigma der qualitativen Forschung ist von großer Bedeutung, den Forschungsprozess im Wesentlichen nachvollziehbar werden zu lassen, um die methodischen Schritte verstehbar zu machen. „Qualitative Methoden lassen sich (...) nicht isoliert betrachten. Sie sind auf besondere Weise in den jeweiligen Forschungsprozess eingebettet und auch am sinnvollsten unter einer prozessbezogenen Perspektive zu verstehen und zu beschreiben.“ (Flick 2002, S.11)

Der besondere Denkstil qualitativer Sozialforschung muss beim Leser im Folgenden bereits vorausgesetzt werden, da es das »sozial geteilte« Wissen ist, das ihn ausmacht. „Dieser (Denkstil) ist daher von den Beteiligten nicht vollständig explizierbar, sondern es handelt sich um implizites Wissen über das, was >Sinn macht<, d.h. was Zusammenhänge und Bedeutung zwischen den zu untersuchenden Phänomenen und den verfügbaren Forschungsmethoden und Darstellungstechniken schafft.“ (Fleck 1980 zitiert nach Bromme 1992, S.136) Auch das Lesen und Verstehen der vorliegenden Arbeit wird als ein aktiver Prozess der Herstellung von Wirklichkeit eingeordnet (vgl. Flick 2002, S.60). Immer muss ein unausgesprochener Anteil von Wissen stillschweigend mitgelesen und mitverstanden werden: „Implizites Wissen erscheint uns hier als jener Anteil von Wissen, der bei der sprachlichen Kodierung verloren geht und bei der Dekodierung durch den Lernenden wieder ergänzt werden muss – ein Prozeß, den wir im allgemeinen >Verstehen< nennen“ (Neuweg 2000, S.9). Was im Grunde für alle Texte gilt, ist im Zusammenhang mit wissenschaftlichen Texten, die aus dem qualitativen Paradigma heraus argumentieren, besonders bedeutsam.

Das gewählte Vorgehen entspricht den Grundsätzen der Grounded Theory (Strauss 1998; Glaser & Strauss 1998). Auf jede Phase des Forschungsprozesses folgt die Reflexion des Vorgehens und die Entscheidung für den nächsten Schritt. Diese Form des zirkulären Prozesses ist nicht beliebig, sondern in starkem Maße regelgeleitet. In jeder Forschungsphase werden Fragen formuliert und es wird festgelegt, bei welcher Datenquelle die Antworten zu suchen sind. Als Datenquellen im Unternehmen stehen Organisationsmitglieder, Dokumente sowie die räumlich-technischen Gegebenheiten zur Verfügung. Es wird jeweils das Erhebungsverfahren ausgewählt, welches

im Zusammenhang mit Fragestellung und Datenquelle am besten geeignet ist. Die gewonnenen Daten werden zu Informationen verarbeitet, aus denen wiederum neue Fragen generiert werden.

Im Folgenden werden die zentralen Phasen der Untersuchung vorgestellt und reflektiert. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil sich die Fragestellung innerhalb von qualitativen Forschungsprozessen über die Zeit verändert. Sie wird präzisiert, eingengt und durch fortlaufende Reflektion weiter entwickelt. Zunächst wird die Ausgangsfrage der Untersuchung formuliert, es wird beschrieben, wie der Zugang zum Untersuchungsfeld erfolgte und welche Kriterien zur Auswahl von Fällen herangezogen wurden. Anschließend wird erläutert, wie die Kontaktaufnahme mit potenziellen Untersuchungsteilnehmern gestaltet wurde und wie es zur Auswahl der beiden Fälle kam, anhand derer die vorliegende Untersuchung vorgenommen wurde. Es wird dargelegt, wie es nach dem Einstieg in das erste Untersuchungsfeld durch eine Reihe von Reflexionsschleifen zu einem Strategiewechsel kam, der den weiteren Untersuchungsablauf methodisch und inhaltlich bestimmte. Der Prozess wissenschaftlicher Modellbildung, der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung stattgefunden hat, wird umrissen und es werden methodische Anmerkungen zu den vier Ergebniskapiteln eingefügt. Abschließend wird eine Definition der Forschungsrolle im Untersuchungsfeld vorgenommen.

3.3.1 Ausgangsfrage der Untersuchung

Zu Anfang des Forschungsprozesses war die Fragestellung allgemein auf das Thema Fluktuation bezogen. Im Mittelpunkt der Untersuchung sollte der Austritt einzelner Wissensträger stehen, da eine Recherche folgendes Ergebnis erbracht hatte, das im Rahmen eines Exposé's zum damaligen Zeitpunkt formuliert wurde:

Im Zuge des anhaltenden Trends zu verschlankenden Reorganisationen, wie z.B. „Downsizing“ und „Lean Organizing“, sind immer wieder auch destruktive Interventionen zu beobachten. Unbeabsichtigte Nebenwirkungen solcher Interventionen können die nachhaltige Schädigung von Erfolgspotenzialen, der Verlust an kritischen Ressourcen, die Zerstörung von Kernkompetenzen usw. sein. Dabei ist insbesondere der „Schutz Nicht-expliciten Wissens“ durch die Forschung „extrem unterbelichtet“ (Schwaninger 2001, S.161). Im Zusammenhang mit der Auflösung eingespielter Teams, Reengineering, Outsourcing von Funktionsbereichen und schlecht vorbereitetem Personalabbau, kommt es zur irreversiblen Löschung von organisationalen Gedächtnisinhalten, einer Form des kollektiven Vergessens. Insbesondere die Erfahrung altgedienter Personen und eingespielter Prozesse wird bei Reorganisationen häufig unterschätzt, was zu unwiderbringlichen Know-how-Verlusten führen kann (Probst, Raub & Romhardt 1999, S. 319). Dieses Problem wird in der aktuellen Literatur zwar angesprochen, aber zurzeit kaum beforscht. Kluge & Schilling (2000, S. 182) verweisen darauf, dass vor allem die Wirkung von Fluktuation auf das organisationale Lernen weiterer Klärung bedarf. Es wird vorgeschlagen, den Einfluss von Fluktuation auf das transak-

tive Gedächtnissystem zu untersuchen (vgl. Moreland 1999). Kollegen aus der Beratungspraxis berichten in letzter Zeit gehäuft, dass Personalentwicklungsabteilungen Konzepte nachfragen, die dabei helfen sollen, das Wissen von Mitarbeitern zu bewahren, die den Betrieb (aus den unterschiedlichsten Gründen) verlassen.

Soweit ein Auszug aus dem Exposé. Diese Ausgangssituation führte zur Planung eines Forschungsvorhabens zu Erfahrungsmanagement und Fluktuation. Zunächst sollte es um die Wirkung des Austritts von Organisationsmitgliedern auf die organisationale Wissensbasis und insbesondere auf das transaktive Gedächtnis (vgl. Moreland 1999) gehen.

Die vorläufige Ausgangsfrage in diesem Zusammenhang lautete:

- Wissen die verbleibenden Organisationsmitglieder vor dem Austritt eines erfahrenen Organisationsmitgliedes, welches Wissen sie mit dem Austritt verlieren?

Die Fragestellung bezieht sich somit auf den Zugriff, den die verbleibenden Organisationsmitglieder auf das Metawissen bezüglich desjenigen Organisationsmitgliedes haben, das die Organisation verlässt. Anders gefragt: Wie bewusst sind die Inhalte des transaktiven Gedächtnissystems eines Arbeitssystems im Hinblick auf einen Mitarbeiter kurz (ein bis drei Monate) vor seinem geplanten Austritt? Vorgesehen war eine Vorbefragung, in der eine erste Prognose von ausgewählten Organisationsmitgliedern (Kooperationspartnern) erhoben werden sollte. Etwa ein bis drei Monate nach dem Austritt sollte eine Nachbefragung mit denselben Personen durchgeführt werden, um zu sehen, inwiefern sich die Prognose tatsächlich bestätigt. In einer vertiefenden Untersuchung sollten die organisationalen Rahmenbedingungen erfasst werden. Geplant war eine Untersuchung von etwa vier bis fünf Einzelfällen, die sukzessive nach theoretischen Gesichtspunkten ausgewählt werden sollten (vgl. *theoretical sampling* bei Glaser & Strauss 1998).

Weiterführend wurde folgende Fragestellung von praktischer Relevanz aufgeführt:

- Wie kann der Austritt von erfahrenen Mitarbeitern (und Führungskräften) im Hinblick auf die Bewahrung der transaktionalen Wissensbasis optimal vorbereitet werden?

3.3.2 Zugang zum Untersuchungsfeld und Festlegung von Auswahlkriterien

Als Suchraum für die Auswahl von entsprechenden Fällen bot sich ein Großkonzern an, zu dem bereits Kontakt bestand. Bei der Unternehmung handelt es sich um eine weltweit tätige Handelsgruppe mit Hauptsitz in Deutschland.

Eine Organisation stellt einen „geschlossenen Schauplatz“ dar.

Bei geschlossenen Schauplätzen greift man in der Regel auf Mittelsleute oder sog. >Türhüter< zurück. Das sind Einzelpersonen, die zum Feld gehören und sich bereit erklären, das Forschungsprojekt zu un-

terstützen, indem sie den Forscher mit Informationen versorgen, und seine Integration ins Feld unterstützen. (Bortz & Döring 1995, S.315).

Der Zugang zum Untersuchungsfeld wurde (Anfang 2003) über einen informellen Kontakt in der Personalabteilung gesucht, der als Türhüter auf übergeordneter Ebene fungierte. In einem ersten Gespräch wurde das Forschungsvorhaben vorgestellt. Nachdem dieser Unternehmensvertreter sich bereit erklärt hatte, das Projekt zu unterstützen, führte er ein Vorgespräch innerhalb der Personalabteilung. Anschließend stellte die Forscherin das Vorhaben offiziell in der Personalabteilung vor. In einem kleinen Gremium, bestehend aus der zuständigen Personalleiterin, einer Personalreferentin und dem Vermittler (Forschungspromotor) wurden die Auswahlkriterien diskutiert, die vonseiten der Forscherin vorformuliert worden waren. Die Fallauswahl fand anhand einer Liste von Organisationsmitgliedern statt, die das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen würden. Es sollte sich um erfahrene Mitarbeiter handeln, die vonseiten des Unternehmens als Träger bewahrenswerten Wissens angesehen werden und die einen geplanten Austritt im Zeitraum von Mai bis spätestens September 2003 vor sich haben. Die Betriebszugehörigkeit sollte dabei mindestens fünf Jahre betragen. Es sollte eine aktive Einbindung in Kernprozesse bis zum Austrittszeitpunkt vorliegen. Diese Kriterien sollten sicherstellen, dass zum einen ein transaktives Gedächtnissystem existiert, in dem die Organisationsmitglieder über das Wissen der austretenden Person ein Metawissen entwickelt haben. Zum zweiten sollte sichergestellt werden, dass die austretende Person einen relevanten Beitrag innerhalb dieses Systems leistet. Kriterien, die zur Erreichung einer Perspektivenvielfalt maximal variiert werden sollten (vgl. Kleining 1995), waren Alter, Geschlecht, Bereich, Position, Austrittsbedingungen (geplant/ungeplant, interner/externer Wechsel) sowie die organisationale Stabilität im entsprechenden Arbeitsbereich (vgl. Exposé-Auszug in Abschnitt 3.3.1).

Innerhalb der stattfindenden Diskussion wurde vonseiten der Unternehmensvertreter vorgeschlagen, sich zunächst auf ältere, erfahrene Mitarbeiter zu konzentrieren, da diese die genannten Bedingungen erfüllen und der Austritt durch Pensionierung langfristig geplant erfolgt. Es wurde beschlossen, mit Fällen dieser Art zu beginnen, um gegebenenfalls zur Kontrastbildung einen Fall jüngeren Alters hinzuzunehmen, der sich innerhalb des Betriebes verändert. Methodische Grundlage der Vorgehensweise ist das theoretische Sampling. „Dabei werden Entscheidungen über die Auswahl und Zusammensetzung des empirischen Materials (Fälle, Untersuchungsgruppen, Institutionen ...) im Prozess der Datenerhebung und –auswertung gefällt.“ (Flick 2002, S.102 mit Bezugnahme auf Glaser & Strauss 1998) Es wurde daher zunächst offen gelassen, ob es bei der Beschränkung auf diese eine Organisation bleibt.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Durch die Größe der Organisation war eine gute Auswahl von Fällen im Sinne *qualitativer* Repräsentativität möglich. Die Beschränkung auf eine Organisation könnte allerdings Auswirkungen auf den Gültigkeitsbereich der Ergebnisse haben. Es handelt sich um ein Unternehmen der Handelsbranche, das traditionell in den Händen einer Familie liegt. Die Kultur (insbesondere die Führungskultur), die sich dadurch ausgeprägt hat, unterscheidet sich beispielsweise mit hoher Wahrscheinlichkeit von

der Kultur, die beispielsweise in technikorientierten Start-up-Unternehmen zu finden ist, bei denen keine Gründerfamilie vorhanden ist. Dieses Thema wird in Abschnitt 8.8.1 erneut angesprochen (vgl. auch Abschnitt 3.7).

3.3.3 Durchführung von drei Vorinterviews und Auswahl von zwei Fällen

Schritt 1: Es wurde ein Dokument für die infrage kommenden Untersuchungsteilnehmer vorbereitet (vgl. Anhang A). Ziel war es, zum einen das Forschungsvorhaben vorzustellen, mögliche Ängste zu nehmen, über das methodische Vorgehen zu informieren, die Forscherin als Person erkennbar zu machen und auf diese Weise durch das Dokument zur Teilnahme zu motivieren. Die potenziellen Teilnehmer wurden vonseiten des Forschungspromotors in der Personalabteilung persönlich angesprochen und vorbereitet.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise: Es handelte sich zwar nicht um einen offiziellen Projektantrag, dennoch wurde Zeit darauf verwendet, das Forschungsvorhaben sorgfältig und zielgruppengerecht darzustellen. Diese Vorgehensweise hat sich bewährt. Die Rückmeldungen auf das Dokument waren sehr gut. Das Vorgehen entspricht der Empfehlung von Bortz und Döring (1995): „Bevor man einen schriftlichen Antrag auf Genehmigung des Projektes einreicht, sollte man sich vorab informieren, mit welchen Argumenten die entsprechenden Entscheidungsträger möglicherweise zu überzeugen sind“ (S.315). Wie aber sind die Argumente zu bewerten, die verwendet wurden, um die Organisationsmitglieder zu überzeugen? Vonseiten der Methodenexperten wird betont: „Das Forschungsprojekt kann dem sozialen System nichts bieten. Es kann höchstens funktional sein. Forscher sollten sich hüten, Versprechungen über den Nutzen der Forschung für das soziale System zu machen.“ (Wolff 1993; 2000 zitiert in Flick 2002, S.91) In dem Dokument für das Unternehmen wurde der Gewinn herausgearbeitet, der sich für die Mitarbeiter ergeben soll. Die Formulierungen wurden jedoch so gewählt, dass es sich um die Beschreibung langfristiger Gewinne durch die Forschungsergebnisse handelte. Es wurde nur eine konkrete Versprechung gemacht, nämlich eine zeitnahe Ergebnismeldung an die Beteiligten zu gewährleisten.

Schritt 2: Im März 2003 wurden von der Personalabteilung nacheinander drei Wissensträger vorgeschlagen. Die Auswahl wurde von der Personalabteilung getroffen, die potenziellen Untersuchungsteilnehmer wurden von dem Forschungspromotor persönlich angesprochen und das Dokument wurde an sie weitergegeben.

In zwei Fällen handelte es sich um Führungskräfte, die kurz vor der Pensionierung stehen, in einem Fall handelte es sich um einen jüngeren Projektleiter, der sich innerhalb des Unternehmens verändert. Mit allen drei Wissensträgern wurden Vorinterviews durchgeführt. Ziel war es, erstens die Auswahlkriterien zu erfassen, zweitens die Motivation der potenziellen Teilnehmer zur Teilnahme an der Untersuchung sowie die damit zusammenhängenden Forschungsbedingungen zu erfragen und drittens, sofern dies gegeben war, die Festlegung der Untersuchungseinheit voranzutreiben. Es wurde zu diesem Zweck ein Leitfaden vorbereitet (vgl. Anhang B).

Die Führungskräfte erfüllten (im Gegensatz zum Projektleiter) die Auswahlkriterien. Die beiden Führungswechselfälle, markieren die Grenzen des theoretischen Spektrums bezogen auf die Führungspositionen im Unternehmen. Im ersten Fall handelt

es sich um eine Linienführungskraft, bei der vor allem operative Tätigkeiten im Vordergrund stehen. Sie steht als Gruppenleiterin (mit disziplinarischer Führungsverantwortung) in der Hierarchie unter Vorstand, Bereich und Abteilung. Die Arbeit des entsprechenden Arbeitssystems, in dem die Gruppenleiterin tätig ist, beschränkt sich auf das Versandhaus als Teil des genannten Konzerns. Im zweiten Fall handelt es sich bei der austretenden Führungskraft um einen Direktor innerhalb eines hochspezialisierten Stabsbereichs. Die Tätigkeit dieses Bereichs bezieht sich auf den gesamten Konzern. Da diese Führungskraft direkt dem Vorstand zugeordnet ist und inhaltlich unabhängig tätig ist, gibt es in diesem Fall keinen direkten übergeordneten Vorgesetzten in der Form, wie im ersten Fall.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Die Auswahl zweier „Grenzfälle“ könnte einen Einfluss auf den Geltungsbereich der Ergebnisse haben. Dieses Thema wird in Abschnitt 8.8.1 behandelt (vgl. auch 4.4.3).

Die Wahl der Personalabteilung als Zugangsmöglichkeit zum Untersuchungsfeld hat den Vorteil, dass hier ein guter Überblick über die Fluktuation in der Unternehmung gegeben war. Die Vorschläge für die Fälle wurden direkt von der Personalabteilung formuliert. Es wäre interessant gewesen, *außerdem* durch eine allgemeine Veröffentlichung der Idee des Forschungsvorhabens innerhalb der Unternehmung dazu zu kommen, dass sich infrage kommende Personen selber melden können oder von Kollegen, bzw. Vorgesetzten vorgeschlagen werden können. Dies erübrigte sich allerdings, nachdem innerhalb des Forschungsprozesses die Entscheidung getroffen wurde, sich auf zwei Fälle zu beschränken (vgl. Abschnitt 3.3.3).

Die persönliche Ansprache durch den Forschungspromotor, der innerhalb des Unternehmens einen hohen Bekanntheitsgrad hat, war vorteilhaft, da der Einstieg für die Doktorandin sehr erleichtert wurde. Allerdings war es umso wichtiger für die Forscherin, zu überprüfen, ob die potenziellen Untersuchungsteilnehmer sich, unabhängig von dieser Kontaktperson, zu einer längerfristigen Mitwirkung am Forschungsprozess bereit erklären würden.

3.3.4 Festlegung der Untersuchungseinheit

Der Untersuchungsfall ist durch den Austritt eines Wissensträgers gegeben. Was aber ist die Untersuchungseinheit?

Das Verständnis der Einzelfallstudie im qualitativen Paradigma unterscheidet sich stark von dem aus der Perspektive quantitativer Forschung beschriebenen Verfahren (vgl. Lamnek 1995, S.15, S.34). „Bei der Einzelfallstudie im qualitativen Paradigma handelt es sich nicht um eine spezifische Erhebungstechnik, sondern um einen Forschungsansatz.“ (Lamnek 1995, S.34) Untersuchungseinheit im Einzelfall kann eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation sein.

Am Anfang des Forschungsprozesses wurde erfragt, welche Personen zum Kooperations-team des austretenden Organisationsmitgliedes gehören, um daraufhin die Untersuchungseinheit festzulegen. Ziel war es, das transaktive Gedächtnissystem zu untersuchen. Es wurde von einer Gruppe als Untersuchungseinheit ausgegangen.

Wie lassen sich nun aber die Systemgrenzen bestimmen? Die Strukturen in einem Unternehmen lassen sich nach verschiedenen Gesichtspunkten gliedern. Man kann von soziotechnischen Systemen (vgl. Ulich 1998, S.178f.), von Tätigkeitssystemen (vgl. Engeström 1987; Cole & Engeström 1993) oder auch von Praxisgemeinschaften (vgl. Lave & Wenger 1991) als Gliederungseinheiten ausgehen. „Aktivitätssysteme oder Praxisgemeinschaften sind kollektive Einheiten, die sich dadurch auszeichnen, dass die ihnen angehörenden Mitglieder aufeinander bezogen und koordiniert handeln. Sie haben einen gemeinsamen Gegenstand (Tätigkeit) und gemeinsame Regeln“ (Dick & Wehner 2002, S.15) Auch soziotechnische Systeme beinhalten eine kollektive Einheit: das soziale Teilsystem, das einen gemeinsamen Gegenstand (primäre Aufgabe) hat. Auch für das soziotechnische System kann angenommen werden, dass seine Mitglieder aufeinander bezogen und koordiniert handeln und dementsprechend gemeinsame Regeln entwickeln. Im soziotechnischen Systemansatz wird darüber hinaus ein technisches Teilsystem als maßgebliche Ressource angesehen. Beide Teilsysteme gemeinsam bestimmen die Bearbeitung der Aufgabe. Zwar werden auch in Aktivitätssystemen und Praxisgemeinschaften technische Aspekte einbezogen, sie spielen jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Je nachdem, aus welcher Perspektive das System betrachtet wird, ergeben sich andere Grenzen.

Im Vorinterview mit den beiden austretenden Führungskräften (Wissensträgern) ergab sich, dass ihre Kooperationspartner (aufgrund der Führungspositionen) zum Teil sehr weitläufig verteilt waren. Andererseits gaben beide Führungskräfte an, dass die Personen, die am besten darüber Bescheid wissen, über welches Wissen sie als Wissensträger verfügen, unmittelbar in ihrem jeweiligen Arbeitssystem (Abteilung/Bereich) zu finden sind. Da es im Zusammenhang mit dem Konzept des transaktiven Gedächtnisses insbesondere um diese Art von Metawissen gehen sollte, wurde das Arbeitssystem, in dem der Führungswechsel stattfindet mit den zugehörigen Organisationsmitgliedern in ihren organisatorischen Bezügen als Untersuchungseinheit ausgewählt (vgl. Abschnitt 3.3.4).

Um auszuschließen, dass durch die Beschränkung auf das jeweilige (soziotechnische) Arbeitssystem relevante Daten unbeachtet bleiben, wurden in einem Fall zwei Kooperationspartner *außerhalb* des Systems interviewt. Die Interviews verstärkten aus größerer Distanz Erkenntnisse, die sich bereits durch die Untersuchung innerhalb der Arbeitssysteme herauskristallisiert hatten, erbrachten jedoch keine neuen Daten, so dass auf eine Vertiefung sowie auf die Befragung weiterer externer Kooperationspartner im anderen Fall verzichtet wurde.

Es wurde somit die Perspektive soziotechnischer Systeme zur Bestimmung der Systemgrenzen gewählt. Diese Wahl wird durch zwei pragmatische Aspekte verstärkt: Zum einen entspricht die Einteilung nach Arbeitsgruppen, Abteilungen und Bereichen, die in den meisten Organisationen deutlich erkennbar gegeben ist, dieser Perspektive. Das hat den Vorteil, dass die Systemgrenzen in der vorliegenden Untersuchung unmittelbar durch die Abteilungs- bzw. Bereichsgrenzen definiert waren, wodurch der Untersuchungsrahmen räumlich und organisational überschaubar blieb. Zum zweiten verfügt die Forscherin bereits aus einem vorangegangenen Forschungsprojekt über Erfahrungen bei der Anwendung des Ansatzes soziotechnischer Systemanalyse, die auf diese Weise in die Untersuchung einfließen können (vgl. Masberg 2000).

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Die getroffene Wahl der Untersuchungseinheit hat sich bereits während der Untersuchung aus zwei Gründen als günstig herausgestellt: Zum einen wurde im weiteren Verlauf der Aufgabenbezug von Wissen als zentrale Komponente herausgearbeitet. So wurde die primäre Aufgabe (vgl. Abschnitt 4.5), wie sie im Ansatz soziotechnischer Systemgestaltung eingeführt wird, als Bezugspunkt im Zusammenhang mit Wissensmanagement genutzt. Zum anderen ergänzt ein Konzept, das aus der Tradition soziotechnischer Systemgestaltung stammt und in dem Mensch, Technik und Organisation miteinander in Beziehung gesetzt werden (MTO-Konzept, vgl. Strohm & Ulich 1997), einen Ansatz, der im Wissensmanagement vertreten wird (Dreieck des Wissensmanagements, vgl. Radermacher et al. 2001). Diese Themen werden im Ergebnisteil aufgegriffen und weiterentwickelt (vgl. Abschnitt 4.3.1).

3.3.5 Einstieg ins Untersuchungsfeld I

Nachdem das Vorinterview in Fall I geführt worden war, wurden erste Termine für teilnehmende Beobachtungen vor Ort festgelegt. Die Wissensträgerin hatte ihre Bereitschaft zur Teilnahme am Forschungsvorhaben erklärt. Nun ging es darum, mit ihrer Hilfe den Einstieg in das Untersuchungsfeld zu gestalten und in Absprache mit ihr das methodische Vorgehen festzulegen.

„Am erfolgversprechendsten ist es, sich um die Zustimmung von Personen zu bemühen, die im Feld hohe Autorität genießen; in Institutionen sind hier die Hierarchieebenen besonders zu beachten.“ (Bortz & Döring 1995, S.315) Die Wissensträgerin gehörte zu den Führungskräften, allerdings war es von großer Bedeutung, dass der Forschungspromotor bereits Kontakt zu der Abteilungsleiterin aufgebaut hatte, in deren Arbeitsbereich die Wissensträgerin eingesetzt war. Vonseiten der Forscherin wurde baldmöglichst Verbindung zur Abteilungsleiterin aufgenommen, um auch mit ihr das methodische Vorgehen abzustimmen.

Ziel der teilnehmenden Beobachtung war zunächst die Beschreibung der organisationalen Rahmenbedingungen. Es sollte der Kontext berücksichtigt werden, in dem der Fall sich abspielt. Aus diesem Grund wurde nach den Aufgaben gefragt, die von der Führungskraft bearbeitet wurden. Eine erste Interviewauswertung ergab, dass in Verbindung mit konkreten Aufgaben die Beschreibung des zugrunde liegenden Wissens sehr viel besser (konkreter) möglich war als bei der abstrakten Darstellung von allgemeinen Wissensbeständen der Wissensträgerin. Zudem wurde deutlich, dass beide Wissensträger bereits einen Nachfolger hatten, so dass neben dem Thema Wissensverlust auch das Thema Wissensgewinn angesprochen wurde⁴. Diese Erkenntnisse erforderten eine Überarbeitung der Fragestellung (vgl. Abschnitt 3.3.6).

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Die Einbeziehung der Abteilungsleiterin hat sich als sehr vorteilhaft für die Untersuchung herausgestellt, da sie einerseits wichtige inhaltliche Beiträge lieferte, anderer-

⁴ Auch die Nachfolger sind (ebenso wie weitere Schlüsselpersonen) als Wissensträger anzusehen. Im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung wird der Begriff jedoch nur auf die Vorgänger angewandt, was sich aus der Forschungshistorie ergibt (Anm. d. Verf.)

seits bis zur Beendigung des Forschungsvorhabens das Projekt innerhalb ihres Arbeitssystems unterstützt hat.

3.3.6 Reflexionsräume und Strategiewechsel

Feldforschung braucht (ebenso wie Beratung) eine Art *Archimedischen Punkt*⁵ außerhalb des aktuellen Geschehens (vgl. Brucks 1998, S.12). Die Einnahme eines Archimedischen Punktes ist notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung zur Verhinderung einseitiger Sichtweisen, die wissenschaftlicher Erkenntnis entgegenstehen.

Der Archimedische Punkt wurde im wissenschaftlichen Bereich gefunden. Die jeweiligen Zwischenergebnisse wurden fortlaufend mit verschiedenen Wissenschaftlern, im Forschungsseminar⁶ sowie im Doktorandenzirkel⁷ reflektiert. Außerdem wurde der Austausch mit Praktikern außerhalb der beforschten Organisation gesucht. Im Folgenden seien einige dieser Punkte exemplarisch aufgeführt, die bei der ersten Reflexion eine Rolle gespielt haben:

Zunächst wurden die Erkenntnisse zum Aufgabenbezug von Wissen mit Ursula Brucks⁸ diskutiert und in Bezug gesetzt zu arbeitspsychologischen Konzepten der Aufgabe (vgl. Abschnitt 4.3). Aus diesen Supervisionsgesprächen resultierte die Entscheidung, die Arbeitsaufgabe einer inhaltlichen Analyse zu unterziehen. *Begründung*: Wenn Wissen in Organisationen an Aufgaben gebunden ist, lässt es sich durch ein besseres Verständnis der Aufgabe konkreter fassen. Da die Führungsaufgabe in der Arbeitspsychologie nur unzureichend untersucht ist, sind hier zudem weiterführende Ergebnisse zu erwarten.

Im nächsten Schritt wurde die Auswahl der Fälle im Hinblick auf die Fragestellung mit Alexander Redlich⁹ erörtert. Aus diesem Supervisionsgespräch resultierte die Überlegung, den Fokus auf Führungswechsel zu verengen, sofern wissenschaftliche und praktische Relevanz für eine solche Entscheidung gegeben ist. Zur Überprüfung von Gesichtspunkten praktischer Relevanz wurde von A. Redlich ein Ansprechpartner vermittelt, der als Berater bei der Begleitung von Führungswechsel tätig ist. Wissenschaftliche Relevanz wurde durch eine erneute Literatur- und Praxisrecherche bestätigt (vgl. Kapitel 1). *Begründung*: Eine Einengung der Fragestellung ist sinnvoll. Beide Fälle sind Führungswechselfälle. Die Tatsache, dass die Personalabteilung zwei solcher Fälle ausgewählt hat, sowie erste Beobachtungen (z.B. über Strategien der Beteiligten zur Vorbereitung von Führungswechsel) im Feld deuten darauf hin, dass eine genauere Untersuchung relevante Ergebnisse hervorbringt.

⁵ Der Begriff wird von Parsons verwendet (vgl. Brucks 1998, S.186).

⁶ Forschungsseminar: Offizielle Veranstaltung der Universität Hamburg, Arbeitsbereich Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologie.

⁷ Doktorandenzirkel: Informelle Veranstaltung Promovierender im Arbeitsbereich Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologie.

⁸ Ursula Brucks: Universität Hamburg, Bereich Arbeits- Organisationspsychologie, Leiterin des Forschungsseminars, in dem die vorliegende Forschungsarbeit reflektiert wurde.

⁹ Alexander Redlich: Universität Hamburg, Arbeitsbereich Pädagogische Psychologie: Beratung & Training.

Parallel wurde vonseiten der Forscherin Kontakt mit Elisabeth Brauner¹⁰ aufgenommen. Es kam zu einem Austausch per Telefon und Internet sowie zu einem Treffen in Berlin, bei dem das weitere methodische Vorgehen bezüglich der Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen reflektiert wurde. Resultat dieses Austausches war die Entscheidung, die Untersuchung anhand der beiden genannten Fälle durchzuführen und sich auf Führungswechsel zu konzentrieren. *Begründung*: Eine qualitative Untersuchung ist gegenstandsangemessen, durch ein gezieltes methodisches Vorgehen können verallgemeinerbare Ergebnisse generiert werden (vgl. Boos 1993).

Schließlich wurde vonseiten der Forscherin Kontakt zu einer Unternehmensberatung aufgenommen, deren Schwerpunkt im Bereich „Leadership Transition“ liegt. Ziel war es, die Relevanz einer Untersuchung wissensbezogener Vorbereitung von Führungswechsel aus der Praktikerperspektive zu beleuchten. Das stattfindende informelle Gespräch mit einem der Berater bestätigte die Entscheidung. *Begründung*: In der Praxis zeigt sich, dass Wissensmanagementkonzepte inzwischen auch im Zusammenhang mit Führungswechsel angefragt werden. Es existieren bereits Konzepte, die innerhalb von „Transition-Coaching“ und „Transition-Workshops“ das Thema aufgreifen. Allerdings, so der Berater, würde sich in Phasen des Führungswechsels zuviel auf den Nachfolger und zu wenig auf das System konzentriert. Es werde zu wenig in die Vorbereitungszeit investiert.

Durch das Aufsuchen der aufgeführten Reflexionsräume resultierte eine entscheidende Weichenstellung im Forschungsprozess: Der Fokus wurde auf Führungswechsel mit zwei Fällen eingengt. Die wissenschaftliche Fragestellung wurde überarbeitet. Neben Wissensverlust wurde Wissensgewinn thematisiert. Die betrieblichen und personellen Rahmenbedingungen wurden stärker in den Mittelpunkt gerückt und als Ressourcen (bzw. Barrieren) verstanden, die als Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust wirksam sind. In beiden Fällen sollte der gleiche Untersuchungsablauf (bestehend aus Vor- und Nachbefragung sowie Vertiefung in Bezug auf die Aufgabe durch teilnehmende Beobachtungen) erfolgen.

Die Überlegung führte zu folgenden Forschungsfragen:

- Welche wissensbezogenen Chancen und Risiken werden im Untersuchungsfeld im Zusammenhang mit dem Führungswechsel thematisiert?
- Welche Einflussfaktoren (Ressourcen bzw. Barrieren) lassen sich im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust im Forschungsfeld finden?
- Welche Strategien werden von den Organisationsmitgliedern im Hinblick auf die Vorbereitung von Führungswechsel eingesetzt? Welche dieser Strategien werden als besonders erfolgreich bewertet?

Ausgehend vom Aufgabenbezug des Wissens wurden folgende Fragen für die Erhebung einer Prognose vor dem Führungswechsel formuliert:

¹⁰ Elisabeth Brauner: Brooklyn College, New York, Psychology Department, Expertin für transaktive Gedächtnissysteme in Organisationen (vgl. Brauner 2002, Brauner 2003, Brauner & Becker 2002, Brauner & Becker 2001).

- Welche Aufgaben hat die austretende Führungskraft?
- Welches Wissen trägt die austretende Führungskraft zur Aufgabenbearbeitung bei?
- Bei welchen Aufgaben werden nach dem Führungswechsel Schwierigkeiten (aufgrund von fehlendem Wissen) erwartet, wo gibt es möglicherweise Chancen?

Die weiterführende Frage mit praktischer Relevanz lautete nun:

- Wie kann der Austritt von erfahrenen Führungskräften im Hinblick auf die Minimierung des Risikos von Wissensverlust und die Maximierung der Chance auf Wissensgewinn optimal vorbereitet werden?

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Die gewählte Vorgehensweise auf der Basis von Einzelfallstudien ist abzugrenzen von der Fall-Clustermethode (vgl. McClintock, Brannon & Maynard-Moody 1983 zitiert in Boos 1993, S.43). Der Unterschied zur Fall-Cluster-Methode liegt darin, dass bei dieser von *standardisierten* Leitfragen ausgegangen wird. Aus der Perspektive des im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung vertretenen qualitativen Paradigmas kann man dem Einzelfall durch Standardisierungsbemühungen nicht gerecht werden. Die Stärke qualitativer Forschungsansätze liegt in der Flexibilität der Untersuchung in Abhängigkeit vom Einzelfall. Besonderheiten werden aufgegriffen. Fragen, die sich aus dem Einzelfall ergeben, werden gestellt. Fragen, die sich in einem Fall ergeben, werden an den anderen Fall gestellt etc. (vgl. Strauss 1998; Glaser & Strauss 1998).

In der vorliegenden Untersuchung wurden einheitliche Analyseeinheiten definiert (das jeweilige Arbeitssystem). Es findet eine Aggregation der Daten sowie ein theoriegeleitetes Vorgehen statt. Zudem lag eine gemeinsame Forschungsfrage in beiden Fällen vor, so dass die Interviewleitfäden jeweils vergleichbare zentrale Kernfragen enthalten (vgl. Anhang C, E), jedoch wurde jeweils weitestgehende Offenheit für alle Arten von Abweichungen und Neuheiten angestrebt. Somit widerspricht vor allem die *Haltung*, die einer standardisierten Herangehensweise zugrunde liegt, der in der vorliegenden Studie realisierten Untersuchungsmethode, da sie nicht gegenstandsangemessen ist.

Problematisch ist die Frage, auf welcher analytischen Ebene die gemeinsame Erklärung für verschiedene Einzelfälle gesucht werden soll. In dieser Hinsicht existiert bisher keine hinreichend standardisierte Regel. „Die Logik besteht im wesentlichen darin eine >Kette von Evidenzen< zwischen den einzelnen analytischen Schritten zu knüpfen, das heißt begründete und plausible Schlussfolgerungen zu ziehen und für andere nachvollziehbar zu machen.“ (Boos 1993, S.41 unter Bezugnahme auf Yin 1982) Die vorliegende Dissertationsschrift verfolgt daher das Ziel, den Nachvollzug der gemachten Schlussfolgerungen für den Leser in den zentralen Punkten zu ermöglichen. Dabei findet ein fortwährender Wechsel zwischen zusammenfassendem Überblick über Gesamtprozesse und Vertiefung von einzelnen Beispielen zur Erläuterung statt.

3.3.7 Wissenschaftliche Modellbildung und methodische Entscheidungen

Die Untersuchung oben genannter Forschungsfragen erfolgte innerhalb eines vielschichtigen Prozesses nach und nach anhand der beiden genannten Fälle und führte zur Entwicklung eines Modells, durch das die empirisch ermittelten Ergebnisse dargestellt werden können. Modellbildung war dabei zunächst kein erklärtes Ziel. Zu Beginn ging es um die Strukturierung und Systematisierung von Daten, so dass die „wahrgenommene Realität der Untersuchungsteilnehmer“ (vgl. Abschnitt 3.2) erfasst werden konnte.

Die beiden Falluntersuchungen erfolgten nacheinander, da der erste Führungswechsel im Juni, der zweite im September stattfand. Nachdem die Vorinterviews in beiden Fällen durchgeführt worden waren, wurde zunächst Fall I vor dem Austritt der Führungskraft einer vertiefenden multimethodischen Analyse unterzogen. Den Kern der Untersuchung bildeten verschiedene Formen von Interviews. Die aus den Interviews stammenden Ergebnisse wurden anhand von teilnehmenden Beobachtungen und Dokumentenanalysen vertieft. Die umfassenden Beobachtungen wurden in einzelne Bestandteile (Konstrukte) zerlegt. Diese aus den Daten abgeleiteten, gedanklichen Hilfskonstruktionen wurden sukzessive durch eine gezielte Abfolge methodischer Schritte miteinander in Beziehung gesetzt und immer wieder theoretisch fundiert. Es wurde eine Darstellungsform für die Beziehung zwischen den gefundenen Konstrukten gesucht, um den Gesamtzusammenhang kommunizierbar zu machen. Schließlich zeichnete sich ein Modell ab, durch das die Aussagen strukturiert werden konnten.

Auf der Basis dieser Zwischenergebnisse wurde erneut eine methodische Weichenstellung vorgenommen: Es wurde entschieden, die Untersuchung im zweiten Fall aufbauend auf den Ergebnissen aus dem ersten Fall vorzunehmen. Dabei sollte die Vertiefung vor allem anhand der Daten aus Fall I erfolgen, da in diesem Fall sehr gute Forschungsbedingungen in verschiedener Hinsicht vorlagen. Zum einen sind die Arbeitsinhalte in Fall I vor allem gegenständlicher Natur (beanstandete Ware in der Kundenreklamation) und dadurch im Rahmen der Untersuchung besser erfassbar als die Arbeitsinhalte in Fall II (juristische Fragestellungen). Zum weiteren wurden die Möglichkeiten der Dokumentation von Inhalten im zweiten Fall aufgrund der bearbeiteten Themengebiete aus Datenschutzgründen eingeschränkt (vgl. Abschnitt 4.4.2). Da ein Großteil der im Rahmen der Forschung besonders interessierenden Arbeitsgespräche innerhalb von Fall II unter vier Augen geführt wurden und vertraulichen bzw. informellen Charakter hatten, hätte zudem die Anwesenheit einer Forscherin hier vermutlich die Ergebnisse verfälscht, da sie als Störung empfunden worden wäre.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Grundlage des methodischen Vorgehens ist ein Verfahren, in dem die Analyse eines Einzelfalles auf die bereits in einem vorhergehenden Fall gewonnenen Erkenntnisse aufbaut. Durch den Einbezug der gewonnenen Erkenntnisse in die weitere Untersuchung ändert sich der Forschungsprozess selbst (vgl. Glaser & Strauss 1998). Die vorhandenen Erkenntnisse werden „in einer Art Baukastenverfahren modifiziert und erweitert“ (Becker 1968 zitiert in Boos 1993). Es wird somit ein Erklärungsmuster gesucht, das für *beide* Fälle gilt. Nicht der Einzelfall und die innerhalb des jeweili-

gen Arbeitssystems ermittelten Inhalte *an sich* wie Aufgabenschwerpunkte oder Systemstrukturen sind die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, sondern die übergeordneten Erkenntnisse, die sich in Form des genannten Modells darstellen lassen.

3.3.8 Vier Untersuchungsschwerpunkte

Die Beschreibung des Forschungsprozesses, der eher zirkulären als linearen Charakter hat, in Form einer einfachen Folge von Arbeitsschritten ist nicht möglich, ohne zu unauflösbarer Verwirrung zu führen. „Die prozessuale >Ordnung< läßt sich am ehesten durch eine Sequenz von Schleifen und Sprüngen charakterisieren“ (Loos 1993, S.92). Im Rahmen der vorliegenden Abhandlung werden vier inhaltliche Blöcke gebildet, mit deren Hilfe das entwickelte Modell in den Ergebniskapiteln Teil 1-4 vorgestellt wird. Diese Abschnitte können bei der Lektüre dieser Kapitel erneut als Kommentar herangezogen werden.

Es folgen methodische Anmerkungen zur inhaltlichen Aufgabenanalyse (vgl. Kapitel 4), zur Untersuchung der Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 5), zur strukturellen Aufgabenanalyse (vgl. Kapitel 6) sowie zur wissensbezogenen Risiko- bzw. Chancenabschätzung durch die Organisationsmitglieder (vgl. Kapitel 7).

3.3.8.1 Methodische Anmerkungen zur inhaltliche Aufgabenanalyse

Grundlage der inhaltlichen Aufgabenanalyse waren leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews (vgl. Anhang C), die mit den Führungskräften in Fall I und II geführt wurden. Außerdem wurden teilstrukturierte, leitfadengestützte Beobachtungsinterviews (vgl. Anhang E) mit den Mitarbeitern in Fall I geführt. In diesem Fall wurden auch teilnehmende Beobachtungen und Dokumentenanalysen vorgenommen (vgl. Abschnitt 3.4).

Zunächst wurde eine Auswertung bezüglich der Aufgabeninhalte in Fall I vorgenommen: Es zeigt sich, dass die Aufgaben der Vorgängerin aus den verschiedenen Perspektiven sehr unterschiedlich beschrieben werden. Dabei stehen jeweils diejenigen Aufgaben im Mittelpunkt der Beschreibung, bei denen der Interviewpartner mit der ausscheidenden Führungskraft kooperiert, während andere Aufgaben zum Teil gar nicht bekannt sind. Für die Mitarbeiter geht es beispielsweise vor allem um die verschiedenen operativen Aufgaben, bei denen sie die Unterstützung durch die Vorgängerin erfahren, während für die Riege der Führungskräfte andere Aufgaben von Bedeutung sind. Dieses Phänomen lässt sich durch die Arbeitsteilung im entsprechenden Arbeitssystem erklären.

Warum kann man nicht einfach die vorhandene Positionsbeschreibung übernehmen, um die Aufgaben zu beschreiben? Die Positionsbeschreibung hat den Zweck, Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten festzulegen, daher muss sie sehr allgemein gehalten sein. Diese Form ist sinnvoll und hilfreich, wenn es darum geht, einen ersten Eindruck von der Position zu erhalten. Sie ist jedoch statisch und weicht daher zwangsläufig von der tatsächlichen Realisierung der Aufgaben auf der Position ab. Nur wenn die Dynamik, die im Zusammenhang mit der Bearbeitung der einzelnen Aufgaben durch bestimmte Personen entsteht, miteinbezogen wird, kann beurteilt werden, welches Wissen zur Aufgabenbearbeitung benötigt wird.

Warum kann man nicht einfach die ausscheidende Führungskraft befragen? Sie müsste doch alle Aufgaben kennen, da sie sie schließlich selbst ausführt. Im Verlauf der Untersuchung zeigte sich, dass die Vorgängerin selbst von unschätzbarem Wert für das Verständnis ihrer Aufgaben ist. Jedoch werden ihre Aussagen erst durch die Gegenüberstellung mit den Aussagen ihrer Kooperationspartner im System fruchtbar. Woran liegt das? Einer der Gründe liegt darin, dass die ausscheidende Führungskraft für ihren Aufgabenbereich Expertin ist. Sie ist über einen Zeitraum von mehr als dreißig Jahren in der Reklamationsbearbeitung tätig und hat in diesem Zeitraum (durch Erfahrung) Expertise entwickelt, was dazu führt, dass sie insbesondere in Situationen, die nicht mehr durch Routine bewältigt werden können, eine bessere Leistung erbringt, als beispielsweise Berufsanfänger bzw. weniger erfahrene Personen (zur Definition von Expertise vgl. Herbig 2001, S.25f). Implizites Wissen ist wesentlicher Bestandteil von Expertise. Das bedeutet, dass sich gerade Experten sehr schwer damit tun, ihr Wissen in Worte zu fassen. Es kommt sogar vor, dass sie beim Versuch, ihr Vorgehen zu beschreiben, falsche Regeln benennen, weil sie etwas zwar *können*, jedoch nicht mehr *explizit wissen*, wie sie es machen (vgl. Polanyi 1985; Herbig 2001, S.26).

Durch die Integration der verschiedenen Perspektiven, inklusive der Beobachtung bei der Ausführung bestimmter Aufgaben, ergibt sich somit ein vollständiges Bild (vgl. Abschnitt 4.4.1).

In Fall II wurden diejenigen Kooperationspartner befragt, die nach Aussage des Wissensträgers am besten über dessen Wissen informiert waren. Dazu gehörten vier Referatsleiter, seine Sekretärin, der Nachfolger, der aus den Reihen der Mitarbeiter stammt, sowie ein externer Kooperationspartner. Außerdem wurde zu Anfang ein weiterer externer Kooperationspartner befragt, dessen Interview jedoch nur zur Überprüfung der Datensättigung¹¹ eingesetzt wurde. Auch in diesem Fall lassen sich die geschilderten Einzelperspektiven zu einem stimmigen Gesamtbild ergänzen (vgl. Abschnitt 4.4.2).

Zudem wurde eine vertiefende Literaturrecherche durchgeführt (vgl. Abschnitt 4.3).

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Innerhalb des ersten Falles wurde eine große Perspektivenvielfalt erschlossen, wodurch sehr gute Ausgangsbedingungen für die inhaltliche Aufgabenanalyse gegeben waren. Die Erhebung im zweiten Fall konzentrierte sich auf ausgewählte Kooperationspartner. Durch die vorangegangenen Erfahrungen im Zusammenhang mit der inhaltlichen Aufgabenanalyse in Fall I erschlossen sich die Aufgaben in Fall II vergleichsweise besser. Durch die Literaturrecherche gelang es, die empirisch ermittelten Erkenntnisse theoretisch zu fundieren.

Es stellt sich die Frage, ob die Befragung weiterer Mitarbeiter zusätzliche Erkenntnisse erbracht hätte, da der Nachfolger durch seine Anwartschaft auf die Position des Wissensträgers bereits eine besondere Perspektive repräsentiert.

¹¹ Man spricht von *gesättigten Daten*, wenn jeder beliebige Datensatz, der bisher nicht erhoben wurde, die Analyse ohne Einschränkung bestätigt. In einem solchen Fall ist das „100% Kriterium der Verlässlichkeit“ erfüllt (vgl. Kleining 1982, S.247).

3.3.8.2 Methodische Anmerkungen zur Untersuchung der Einflussfaktoren

Die Daten, die der Beschreibung von Einflussfaktoren zugrunde liegen, wurden im Paradigma der Grounded Theory erhoben. Demnach wurden Fragestellungen formuliert und jeweils festgelegt, bei welcher der Datenquellen die Antworten zu suchen sind. Ziel war „qualitative Repräsentativität“, nach der Vorgehensweise und Methodik von vornherein so konzipiert werden, dass die wesentlichen betrieblichen Sichtweisen mit großer Wahrscheinlichkeit aufgefunden werden können (vgl. Reindl et al. 2000). Das im Zusammenhang mit der Fragestellung und der speziellen Datenquelle bestgeeignete Verfahren wurde ausgewählt und der Situation angemessen angewendet.

Der Zeitraum, in dem Daten bezüglich der Einflussfaktoren erhoben wurden, umfasst eine Spanne von zwei Monaten vor bis ein Monat nach dem Führungswechsel in Fall I, in dem auch die vertiefende Untersuchung der Faktoren vorgenommen wurde. In Fall II wurden Interviewdaten ausgewertet, die etwa drei Monate vor dem Führungswechsel erhoben wurden.

Die Ausgangsfrage der vorliegenden Untersuchung ist die Frage nach wissensbezogenen Chancen und Risiken im Zusammenhang mit Führungswechsel. Als Einstieg in die Untersuchung wurde diese Frage zunächst in verschiedene Einzelitems unterteilt (vgl. Anhang C, L) und in Interviewform an die Organisationsmitglieder im Arbeitssystem von Fall I gerichtet. Mit den Führungskräften wurden leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews (vgl. Abschnitt 3.4.1.2) geführt. Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fanden teilstrukturierte, leitfadengestützte Beobachtungsinterviews (vgl. Abschnitt 3.4.1.4) vor Ort statt. Die Interviews wurden auf Band aufgenommen und mit Hilfe eines Programms zur computergestützten Analyse qualitativer Daten (vgl. www.maxqda.de) kodiert. Die Interviewdaten wurden durch Betriebsbegehungen, teilnehmende Beobachtungen (vgl. Abschnitt 3.4.2) sowie Dokumentenanalysen (vgl. Abschnitt 3.4.3) vertieft.

Beispielsweise wurde im Vorinterview von der ausscheidenden Führungskraft die Rolle der IT-Systeme als Einflussfaktor für wissensbezogene Risiken bzw. Chancen angesprochen. Daraufhin wurde eine Liste der im Arbeitssystem verwendeten Systeme erstellt. Anhand von Computerbildschirmausdrucken sowie teilnehmender Beobachtungen an verschiedenen Arbeitsplätzen mit anschließenden Beobachtungsinterviews wurde das Verständnis bezüglich dieser Einflussfaktoren ausgebaut (vgl. Abschnitt 5.4.4).

Zu speziellen Fragestellungen wurden (teilweise computergestützt) gezielt Vergleiche von Textstellen sowie Video- bzw. Tonbandsequenzen vorgenommen. Beispielsweise entstanden im Verlauf der Untersuchung Fragen zur Gestaltung von Wissenstransfer als Einflussfaktor. Anhand eines Videos von der Sitzung, in der die offizielle „Übergabe“ der Dokumente, der Informationen zu offenen Projekten, Mitarbeiterverhalten und weiteren Einzelthemen von der Vorgängerin an die Nachfolgerin stattfand, wurde die Kommunikation beider Beteiligten unter dem Gesichtspunkt des Wissenstransfers analysiert. Es stellte sich die Frage, woran festzumachen war, inwiefern innerhalb der Übergabe ein Wissenstransfer stattgefunden hat und ob in der Übergabesitzung Anhaltspunkte dafür erkennbar waren, in welchen Bereichen möglicherweise nach dem Führungswechsel Probleme zu erwarten sein würden.

Einzelne Sequenzen wurden von der Forscherin zunächst ausgewertet und anschließend im Forschungsseminar einer erneuten Auswertung durch die Seminarteilnehmerinnen unterzogen. Zur Reflexion eigener Beobachtungen sowie zur Sensibilisierung für neue Perspektiven wurde folgende Vorgehensweise gewählt: Die Teilnehmerinnen des Forschungsseminars wurden in zwei Gruppen aufgeteilt und es wurden ausgewählte Sequenzen aus der Übergabesituation abgespielt. Beide Gruppen bekamen jeweils dieselbe Sequenz präsentiert. Um die Aufmerksamkeit für verbale und nonverbale Aspekte der Interaktion zu schärfen, wurde in der einen Gruppe zunächst nur der Ton abgespielt, während in der anderen Gruppe zusätzlich das Videobild gezeigt wurde. Beide Gruppen wurden nacheinander befragt. Dabei wurde zunächst eine allgemeine Frage gestellt („Was ist euch aufgefallen?“), anschließend wurden spezielle Fragen zu Kommunikation und Wissenstransfer abgearbeitet (z.B. „Wo finden sich Hinweise darauf, dass einer der Gesprächspartner sich auf geteiltes Wissen des anderen bezieht?“, „Wo finden sich Hinweise darauf, dass ein Wissenstransfer stattfindet?“, „Gibt es Bereiche, in denen ihr Probleme nach dem Führungswechsel vermuten würdet?“). Die Gruppendiskussion wurde auf Band aufgezeichnet, inhaltlich verdichtet und ausgewertet. Im Forschungsseminar fiel zum Beispiel auf, dass die Nachfolgerin über lange Zeit während der Übergabe vor allem „aktiv“ zuhörte (vgl. Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann 2002, S.70ff). Würde man dieses verbale Verhalten ohne weiteren Kontext nach den Kategorien zum Wissenstransfer auswerten (vgl. Brauner 2002, S.108), so müsste man unterstellen, dass es sich um eine Sitzung gehandelt hat, in der die Nachfolgerin intensiv damit beschäftigt war, Wissen zu speichern beziehungsweise sich auf gemeinsames Wissen zu beziehen.¹² Allerdings machte sie „irgendwie“ nicht den Eindruck, als ginge es über die gesamte Zeit der Übergabe um Wissen. Sie fragte über lange Strecken kaum nach. Sie lächelte viel und nickte. Es stellte sich die Frage, was da genau geschah, während so viele Worte gewechselt wurden. War die Nachfolgerin überfordert? Traute sie sich nicht, nachzufragen? Wieso schrieb sie eigentlich nur so selten mit? Wusste sie alles schon? In einem Fragebogen (vgl. Anhang F, G), der von Vorgängerin und Nachfolgerin nach der Übergabe ausgefüllt worden war, hatten beide angegeben, dass die Übergabe für sie sehr wichtig gewesen sei und diese sehr erfolgreich verlaufen sei. Beide hatten außerdem angegeben, dass wichtige Informationen ausgetauscht worden waren.

Ergebnisse, aus denen sich für die Forscherin Widersprüche und offene Fragen ergaben, wurden den Organisationsmitgliedern erneut vorgelegt. Dies diente einerseits der Überprüfung der Daten auf Richtigkeit, andererseits wurden auf diese Weise neue Daten erhoben, um vorhandene Verständnislücken auf Seiten der Forscherin zu schließen. An dieser Stelle muss ein wenig ausgeholt werden, um das folgende Beispiel mit seinen inhaltlichen und methodischen Konsequenzen erklären zu können: Die Nachfolgerin wurde (ebenfalls anhand der entsprechenden Videosequenzen) erneut befragt. Parallel zur Videosequenz wurde sie dazu aufgefordert, zu sagen, was ihr durch den Kopf ging, während sie das Video anschaute (*lautes Denken*). Die

¹² Das kommunikative Verhalten des aktiven Zuhörens würde nach der beschriebenen Kategorisierung als „*grounding utterance*“ eingeordnet, eine Äußerung, die anzeigt „*that a person understands or registers information. They show that he or she has learned something, has accepted new information or confirms shared information.*“ (vgl. Brauner 2002, S.8 mit Bezugnahme auf Clark & Brennan 1991).

Äußerungen wurden auf Tonband aufgezeichnet. Dann wurde wiederum ein spezieller Leitfaden (vgl. Anhang H) von Fragen zur Videosequenz durchgearbeitet (z.B. „Ist das eine typische Situation, die wir hier sehen?“, „Worum geht es in dieser Szene?“). Durch dieses gestufte Verfahren war es möglich, herauszufinden, dass das Kommunikationsverhalten der Nachfolgerin während der Übergabe *größtenteils nicht* dem unmittelbaren Informationsaustausch diente. Auch der Bezug auf geteiltes Wissen fand nur bedingt statt. Einige Informationen, die die Nachfolgerin innerhalb der Übergabe „abgenickt“ hatte, waren für sie inhaltlich gar nicht von Bedeutung. Sie hatte sie nicht aufgenommen und erinnerte bei der Nachbesprechung der Videosequenzen den Inhalt des von der Wissensträgerin Gesagten (und von ihr selbst Bestätigten) in einigen Situationen nicht. Gerade in längeren Gesprächen gehört ein solches Phänomen allein aus Gründen der naturgemäß gegebenen Einschränkungen der menschlichen Konzentrationsfähigkeit zum üblichen Geschehen (die Übergabesitzung dauerte über drei Stunden). Warum aber nickt jemand, wenn er oder sie gar nicht wirklich auf die Worte achtet? In diesem Fall stellte sich durch dialogisches Erkunden in der Nachbefragung heraus, dass es der Nachfolgerin um Beziehungspflege ging: *Sie wollte ihrer Vorgängerin vor allem ihre außerordentliche Wertschätzung zeigen*. Hätte die Nachfolgerin keine so gute Beziehung zur Vorgängerin gehabt, hätte sie (im Extremfall) vielleicht ungeduldig darauf bestanden, dass die Übergabe schriftlich, durch eine vorgegebene Liste erfolgt, auf der die wichtigsten Themen aufgeführt sind. Möglicherweise hätte sie (bei heimlicher Antipathie der Nachfolgerin gegenüber) versucht, durch eine „Funktionalisierung der Beziehungsebene“ wichtige Informationen zu erhalten, indem sie *so getan* hätte, als würde sie ihre Vorgängerin schätzen (vgl. Schulz von Thun 1997a, S.204). Allerdings wird der bewusste Einsatz dieser Art von „Sozialtechnik“ vom Gegenüber in der Regel intuitiv erfasst und hätte vermutlich nicht dazu geführt, dass eine vertrauliche Gesprächssituation entstehen kann (vgl. S. 208). Dadurch jedoch, dass die Nachfolgerin sich *gern* die Zeit nahm, der Vorgängerin zuzuhören, auch wenn diese vielleicht an der einen oder anderen Stelle „eine Geschichte zu erzählen hatte“, entstand eine Atmosphäre, in der die relevanten Informationen (z.B. nicht dokumentierte Informationen über Mitarbeiter) auch zur Sprache kommen und dann tatsächlich transferiert werden konnten (vgl. Abschnitt 5.4.3). Diese vertiefte Analyse führte zur Kategorie des *persönlichen Zugangs zu Informationen* (vgl. Abschnitt 6.5.2). Darüber hinaus liefert sie Hinweise bezüglich der Analyse von transaktiven Gedächtnissystemen (vgl. methodischer Exkurs, S.48).

Die Einflussfaktoren innerhalb beider Fälle wurden miteinander und mit den in der Fachliteratur diskutierten Faktoren verglichen (vgl. Abschnitt 5.4 und 5.5).

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Es war sehr vorteilhaft, dass in Fall I eine so umfangreiche Untersuchung der Einflussfaktoren unter Einsatz verschiedenster Erhebungsverfahren möglich war. So konnte mithilfe von Methodentriangulation (vg. Abschnitt 3.6.4) eine fundierte und gegenstandsorientierte Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren stattfinden. Die Verlässlichkeit der Ergebnisse ist als sehr hoch zu bewerten.

Auf der Basis dieser Analysen war es möglich, die Interviewdaten aus Fall II einer gezielten Auswertung zu unterziehen. In Kombination mit der in Kapitel 5 dargestellten Literatur ergibt sich durch diese Vorgehensweise ein stimmiges Gesamtbild.

Methodischer Exkurs: Innerhalb der intensiven Analyse der Kommunikation zwischen der Wissensträgerin und der Nachfolgerin sowie anderen Kooperationspartnern wurde ein Erkenntnis gewonnen, die im Rahmen der vorliegenden Abhandlung nur am Rande behandelt werden kann, jedoch für die Forschung im Zusammenhang mit der Analyse von transaktiven Gedächtnissystemen von Bedeutung ist und daher hier erwähnt werden soll.

Nach der ursprünglichen Definition Wegners sind die gedanklichen Prozesse des transaktiven Gedächtnissystems vollständig beobachtbar, da sie ausschließlich auf Kommunikation beruhen. Die beobachtbare Interaktion zwischen den Individuen ist demnach nicht allein mit dem Transfer von Wissen verbunden, sondern ebenfalls mit der Konstruktion eines transaktiven Gedächtnissystems (vgl. Wegner, Giuliano & Hertel 1985, S.256). Diese Sichtweise wird soweit geteilt, als angenommen wird, dass durch Kommunikation nicht nur Wissen an sich, sondern auch Metawissen über die Kenntnisse (und Fähigkeiten) einer anderen Person erworben werden kann. Allerdings ist zu bezweifeln, dass dies immer beobachtbar ist. Gemeinsames Erleben oder Beobachtung der Handlung eines anderen kann ebenfalls zum Aufbau eines transaktiven Gedächtnissystems beitragen.

Darüber hinaus wurde innerhalb der beschriebenen Analyse in Fall I deutlich, dass die zur Untersuchung transaktiver Gedächtnissysteme entwickelten Kategoriensysteme (vgl. Brauner 2002, S.73, S108) um ein wichtiges Element erweitert werden sollten: Dies ist das *Ziel der jeweiligen kommunikativen Interaktion*. Nicht immer dient Kommunikation dem Informationsaustausch (*expertise communication*). Ein großer Teil kommunikativer Interaktion dient der Beziehungspflege (*social interaction*) oder auch der Erteilung von Anweisungen (*authority interaction*) (vgl. Xu 2003 mit Bezugnahme auf O'Reilly 1979). Wenn in einer Untersuchung zum Aufbau von transaktiven Wissenssystemen in einer Projektgruppe beobachtbare Kategorien (z.B. *Exposing that, denying that, (not) taking care of something, accepting information, drawing inferences, exposing specific knowledge etc.* vgl. Brauner 2002, S.73) ohne Berücksichtigung des Inhalts und der Beziehungsebene quantitativ ermittelt werden, so ist es wahrscheinlich, dass auch diejenigen Äußerungen als Hinweise auf Wissenstransfer bzw. Vorhandensein eines transaktiven Gedächtnissystems gewertet werden, die „eigentlich“ der Beziehungspflege dienen. Manchmal geht es (wie bei der Übergabe in Fall I) über lange Zeit innerhalb einer kommunikativen Interaktion, eigentlich um die Beziehung. Für den Außenstehenden ist dies zum Teil nicht unmittelbar erkennbar, da anscheinend über relevante Informationen gesprochen wird.

Manchmal ist wichtiger, was im Rahmen einer Sitzung *nicht* gesagt wird. Manchmal ist die Tatsache, dass eine Frage *nicht* gestellt wird, wichtiger als die Tatsache, dass eine andere Frage gestellt wird. Was innerhalb einer speziellen Gesprächssituation vor sich geht, erschließt sich dem Forscher in einigen Fällen erst, wenn er die Daten mit qualitativen Verfahren untersucht. Daher hat sich im vorliegenden Fall der Einsatz von Videoaufnahmen im Zusammenhang mit der gestuften Analyse sowie der dialogischen Validierung als sehr fruchtbar herausgestellt.

3.3.8.3 Methodische Anmerkungen zur strukturellen Aufgabenanalyse

Die strukturelle Aufgabenanalyse fand auf der Grundlage aller erhobenen Daten in Fall I statt. Gesucht wurde eine Theorie oder ein Modell, durch das die ermittelten Daten bestmöglich erklärt werden können.

Innerhalb eines fortlaufenden Prozesses, fand ein wiederholter Wechsel zwischen Theorie und Empirie statt. Im ersten Schritt waren Aufgabenmerkmale (wie zum Beispiel die „Schwierigkeit von Aufgaben“) von Seiten der Untersuchungsteilnehmer genannt worden. Aus diesem Grunde wurde eine erneute Literaturrecherche vorgenommen, die unter anderem auch die in Kapitel 5 beschriebenen und in der Empirie erhobenen Einflussfaktoren stützt. Aufgrund der Tatsache, dass der Aufgabenkomplexität sowohl in der Theorie als auch in der Empirie eine Bedeutung im Zusammenhang mit dem untersuchten Thema zugesprochen wurde, erfolgte eine Analyse der Aufgaben in Bezug auf ihre Komplexität. Das Merkmal der Aufgabenkomplexität wurde (zum Teil mit Hilfe des Verfahrens der Dokumentenanalyse) operationalisiert (vgl. Abschnitt 6.4) und es wurde eine vorläufige Einschätzung der Aufgaben vonseiten der Forscherin vorgenommen. Anschließend wurden die Aufgaben erneut anhand derselben Kriterien durch die Wissensträgerin in Fall I eingeschätzt. Im Anschluss daran wurden Abweichungen in der Einschätzung diskutiert und es wurden weitere Fragen formuliert. Zwischenergebnisse wurden im Doktorandenzirkel diskutiert sowie unter Einzelsupervision fortlaufend reflektiert. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen theoretischen Ansätzen in Verbindung mit den empirisch ermittelten Daten führte zu einem Modell, durch das die Untersuchungsergebnisse dargestellt werden können und das im Rahmen dieser Ausarbeitung beschrieben werden wird (vgl. Kapitel 7).

Das Modell wurde im Forschungsseminar vorgestellt, diskutiert und es wurde die gestufte Rückmeldung der Ergebnisse zum Zwecke der kommunikativen Validierung beschlossen. Die Daten aus beiden Fällen wurden in Verbindung mit dem Modell kommunikativ validiert (vgl. Abschnitt 3.3.9).

Reflexion der gewählten Vorgehensweise

Der kontinuierliche Wechsel von Empirie zu Theorie und wieder zur Empirie erzeugt einen hohen Gegenstandsbezug der Ergebnisse. Es wurden verschiedene informelle Reflexionsschleifen in den Untersuchungsprozess eingebaut, durch die die Verlässlichkeit der Daten erhöht wurde.

3.3.8.4 Methodische Anmerkungen zur Vor- und Nachbefragung

Grundlage der Risiko- bzw. Chancenabschätzung sind leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews, die mit den Führungskräften durchgeführt wurden und teilstrukturierte, leitfadengestützte Beobachtungsinterviews, die mit den Mitarbeitern geführt wurden. Die Interviews wurden in beiden Fällen vor dem Führungswechsel geführt und auf Tonband aufgenommen. Die Texte wurden nach den Grundsätzen der Grounded Theory kodiert (vgl. Abschnitt 3.5.2). Die Fragestellung an den Text lautete: Welche Risiken und welche Chancen sehen die befragten Organisationsmitglieder in Bezug auf den Führungswechsel und wie begründen sie ihre Einschät-

zung? Die Aussagen wurden für jedes Interview verdichtet und in Tabellenform auf jeweils ein bis drei Din-A-4-Seiten pro Interview dargestellt.

In einem zweiten Interview vier Monate nach dem Führungswechsel wurden dieselben Interviewpartner in Fall I erneut anhand eines Leitfadens (vgl. Anhang I) befragt. Zunächst wurde die offene Frage danach gestellt, welche Veränderungen es für sie nach dem Führungswechsel gegeben hat und inwiefern das mit dem Führungswechsel zu tun hat. Dann wurde danach gefragt, ob die Mitarbeiter nach dem Führungswechsel mehr, weniger oder andere Aufgaben übernehmen als vor dem Führungswechsel. Zum Vergleich wurde eine individualisierte Liste der Aufgaben abgefragt, die im ersten Interview ermittelt wurden. Auch hier wurde gefragt, inwiefern aufgetretene Veränderungen mit dem Führungswechsel zu tun haben. Anschließend wurde ihnen die Tabelle der Daten aus ihrem Interview vorgelegt und die einzelnen Punkte wurden durchgesprochen. Jeder einzelne Punkt wurde auf seine inhaltliche Richtigkeit hin überprüft. Anschließend wurde danach gefragt, inwiefern die vorher von ihnen getroffene Prognose ihrer Meinung nach tatsächlich eingetroffen ist, wo es Abweichungen gegeben hat und wie sie sich diese erklären. Außerdem wurden die Organisationsmitglieder nach ihrem Einverständnis gefragt, die in der Tabelle dargestellten Daten zunächst innerhalb der Organisation und anschließend auch im Rahmen der wissenschaftlichen Forschungsabhandlung veröffentlichen zu dürfen. Anschließend fand eine kollektive kommunikative Validierung des Modells im ersten Fall statt (vgl. Abschnitt 3.3.9).

Während im ersten Fall eine Vor- und Nachbefragung dieser Art stattfand, wurden die Daten aus der Vorbefragung im zweiten Fall im Hinblick auf das entwickelte Modell ausgewertet. Die im Vorinterview beschriebenen Aufgaben wurden ihrer Struktur nach ebenso in das Modell eingeordnet wie die von den Organisationsmitgliedern genannten Erfolgsfaktoren. Anschließend fand eine kommunikative Validierung des Modells im zweiten Fall statt (vgl. Abschnitt 3.3.9).

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Nur in Fall I fand eine Vor- und eine Nachbefragung im Hinblick auf Wissensgewinn bzw. -verlust bei Führungswechsel statt. In Fall II wurde zwar eine Prognose erhoben, jedoch in der Nachbefragung nicht erneut erfragt, inwiefern diese Prognose tatsächlich eingetreten ist. Diese Vorgehensweise resultiert daraus, dass es im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht um die Prognose an sich ging oder darum, ob sie eingetreten ist. Die Frage nach der Prognose wurde gestellt, um die *Begründungen* zu erheben, die im Zusammenhang mit der Prognoseerhebung genannt wurden. So konnten Ressourcen bzw. Barrieren entdeckt und in Bezug zur jeweiligen Aufgabe gesetzt werden. Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage für das Modell, das durch die Nachbefragung im ersten Fall ebenso weiterentwickelt werden konnte wie durch die kommunikative Validierung in Fall II.

3.3.9 Rückmeldeschleifen

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vollzog sich durch ein dialogisches Forschungsvorgehen ein ständiger Wechsel von rezeptiven und aktiv expressiven Handlungsformen, von der Frage zur Antwort zur Frage. Insofern stellt die Rück-

meldung einen wesentlichen Bestandteil der Untersuchungsmethode dar. Im Folgenden sollen wesentliche Reflexionsschleifen kurz umrissen werden.

3.3.9.1 Informelle Rückmeldeschleifen

Informelle Rückmeldeschleifen durchzogen den gesamten Erhebungszeitraum in Fall I. Auf jeden Datenerhebungsschritt folgte eine Zwischenauswertung. Die resultierenden Zwischenergebnisse bildeten die Grundlage, auf deren Basis neue Fragen gestellt wurden. Dabei wurden die erhobenen Daten in Fall I fortwährend kommunikativ validiert (vgl. Abschnitt 3.6.6). Beispielsweise wurden die erhobenen soziotechnischen Zusammenhänge innerhalb des Arbeitssystems wiederholt den Organisationsmitgliedern vorgelegt. Diese erhielten die Möglichkeit, durch die Aushändigung von zusätzlichen Dokumenten wie zum Beispiel Organigrammen weitere Informationen einfließen zu lassen, die die Sichtweise der Forscherin erweiterten, sowie korrigierende Anmerkungen zur Darstellung zu machen.

Es konnte festgestellt werden, dass das Verständnis der teilnehmenden Organisationsmitglieder für das Forschungsthema umso ausgeprägter war, je enger der Kontakt zur Forscherin war. So wurden beispielsweise von der Wissensträgerin in Fall I zunehmend mehr Dokumente eingebracht, die zur Bereicherung der Datenlage beitrugen. Sie selbst entwickelte Ideen darüber, was für die Forscherin von Bedeutung sein könnte. In den Interviewsituationen wurden vonseiten der Organisationsmitglieder Beispiele und Erfahrungen aus anderen, selbst erlebten Führungswechselsituationen eingebracht und es fand eine Übertragung der thematisierten Inhalte auf diese Zusammenhänge statt.

In Fall II konzentrierten sich die *informellen* Rückmeldungen auf den Wissensträger. Auch im Kontakt mit dieser Führungskraft konnte eine zunehmende Vertiefung von Einzelthemen durch das dialogische Vorgehen erfolgen. In den Interviewsituationen in diesem Fall wurden vonseiten der Organisationsmitglieder (vor allem gegen Ende der Interviews) weiterführende Überlegungen bezüglich spezieller Fragestellungen geäußert, zum Beispiel bezüglich der Unterschiede von ungeplantem im Gegensatz zu geplantem Führungswechsel im Hinblick auf Wissensmanagement.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Durch diese in der qualitativen Sozialforschung angestrebte Vorgehensweise erfolgt naturgemäß eine Beeinflussung des beforschten Systems. Umgekehrt wird der Forscher nach und nach Teil des untersuchten Systems. Im Gegensatz zur Herangehensweise in der quantitativen Forschungsperspektive wird nicht versucht, diese Einflüsse zu kontrollieren. Sie werden als gegeben hingenommen, müssen jedoch dokumentiert und reflektiert werden (vgl. Abschnitt 3.3.10).

Obwohl der Partizipationsgrad im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als gering einzuschätzen ist (vgl. 3.4.2), war beobachtbar, dass die Sensibilität der Untersuchungsteilnehmer für das Thema Wissensmanagement innerhalb der fortschreitenden Auseinandersetzung zunahm. Es fanden somit sowohl aufseiten der Forscherin als auch aufseiten der Organisationsmitglieder Lernprozesse statt.

3.3.9.2 Offizielle Rückmeldungsschleifen in Fall I

In Fall I fand eine offizielle Rückmeldung in drei Schritten statt:

Schritt 1: An erster Stelle stand die persönliche Rückmeldung der Ergebnisse an die Befragten. Es wurden zu diesem Zweck Tabellen (vgl. Anhang I) erstellt, in denen die Inhalte jedes einzelnen Interviews bezüglich der Risiko- und Chancenabschätzung im Zusammenhang mit den einzelnen Aufgaben aufgeführt wurden (vgl. Abschnitt 6.2). Es war möglich, alle Interviewpartner persönlich aufzusuchen. Die Tabellen wurden den Organisationsmitgliedern schriftlich vorgelegt und die Themen wurden der Reihe nach durchgegangen. Korrekturen wurden unmittelbar unter den Augen der Interviewpartner in der Tabelle ergänzt, um Missverständnisse zu vermeiden. Die Rückmeldegespräche wurden wiederum auf Tonband aufgezeichnet. Die Erlaubnis der Organisationsmitglieder zur Veröffentlichung der besprochenen Interviewergebnisse innerhalb des Arbeitssystems wurde eingeholt.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Durch die persönliche Rückmeldung konnten Fragen und Anmerkungen direkt aufgegriffen werden und wiederum im Sinne der kommunikativen Validierung verwendet werden. Die tabellarische Form führte zu einer übersichtlichen Struktur, an der sich Forscherin und Befragter orientieren konnten.

Schritt 2: Datenrückkopplung an die Abteilungsleiterin. Die Ergebnisse bezüglich der Risiko- und Chancenabschätzung wurden für jede einzelne Aufgabe ausgewertet und in Form einer Power-Point-Präsentation aufbereitet. Im Anschluss daran wurden die beiden Dimensionen des Modells erklärt und die Einordnung der Aufgaben wurde offen gelegt, um abschließend das vollständige Modell vorzustellen und den Zusammenhang zu Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren transparent zu machen. (Anmerkung: Die Präsentation stellt eine Kurzform der in den Ergebnisteilen der vorliegenden Dissertationsschrift beschriebenen Inhalte dar.) Die Abteilungsleiterin bekam die Präsentation per E-Mail zugesandt, um entscheiden zu können, ob auf der Grundlage dieser Ergebnisdarstellung eine Diskussion im Kreis der verbliebenen Führungskräfte stattfinden soll. Alle Beteiligten hatten die präsentierten Daten bereits zur Veröffentlichung innerhalb des Arbeitssystems freigegeben. Bei ihrer Entscheidung wurde die Nachfolgerin von der Abteilungsleiterin dazu befragt, ob eine öffentliche Diskussion der Ergebnisse stattfinden soll. Es wurde beschlossen, auf die Teilnahme von Mitarbeitern zu verzichten, um eine vorbehaltlose Diskussion unter den Führungskräften zu ermöglichen.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Die Tatsache, dass der Abteilungsleiterin sowie der Nachfolgerin somit bereits vor der offiziellen Gruppenveranstaltung die vollständige Unterlage über die Ergebnisse zur Verfügung stand, ermöglichte eine gute inhaltliche Vorbereitung auf die Diskussion der Ergebnisse in der Gruppe. Es wäre unter Umständen vorteilhaft gewesen, im nächsten Schritt auch allen anderen Teilnehmern der Gruppendiskussion dieses Material zur Verfügung zu stellen. Jedoch war es aufgrund der vorhandenen Zeit-

knappheit unwahrscheinlich, dass die Unterlage vor der Veranstaltung noch hätte gelesen werden können.

Schritt 3: Den Abschluss der offiziellen Rückmeldung in Fall I bildete eine Veranstaltung, in der die beschriebene Präsentation von der Forscherin vorgestellt und im Kreis der verbliebenen Führungskräfte diskutiert wurde. Dieser bestand aus der Abteilungsleiterin, der Nachfolgerin, sowie drei weiteren Führungskräften verschiedener Hierarchiestufen. Inhaltliche Bezeichnungen, die intern eine andere Bedeutung haben (z.B. Prognose), wurden hinterfragt und diesbezügliche Begriffe wurden korrigiert. Die dargestellten Ergebnisse wurden von den Teilnehmern der Veranstaltung voll bestätigt.

Nachdem zunächst eineinhalb Stunden veranschlagt worden waren, wurde die Zeit aufgrund des hohen Interesses der Teilnehmer auf zwei Stunden verlängert. Dabei wurde in Kauf genommen, dass der Veranstaltungsort aufgrund der anschließenden Belegung des Seminarraumes gewechselt werden musste. Das Modell wurde vonseiten der Teilnehmer auf eigene Aufgaben und Führungswechselerfahrungen übertragen und mit großem Engagement diskutiert. Die Möglichkeit eines Einsatzes zur Unterstützung von geplantem Führungswechsel wurde erörtert und das Modell wurde als interessant und relevant bewertet.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Die Gruppenveranstaltung mit der dort stattfindenden Diskussion kann als außerordentlich fruchtbar bewertet werden. Durch das Modell lässt sich die im Arbeitssystem wahrgenommene Realität abbilden. Die Übertragung des Modells auf weitere Führungswechselfälle wird von den Teilnehmern vorgeschlagen und erprobt.

Der Verzicht auf die Teilnahme von Mitarbeitern kann positiv bewertet werden. Auf diese Weise konnte die vertraute Atmosphäre im Führungskreis für die Diskussion der Ergebnisse genutzt werden. In Fall I hat somit eine intensive konsensuale Validierung stattgefunden (vgl. Abschnitt 3.3.9.2).

3.3.9.3 Offizielle Rückmeldung in Fall II

In Fall II fand eine Rückmeldung der Ergebnisse aus den Interviewdaten einzeln statt. Zu diesem Zweck wurde für die Interviewpartner jeweils ein zehneitiger Ergebnisbericht verfasst, der die Daten aus den einzelnen Interviews jeweils nach derselben Struktur systematisiert, wie bereits bei der Präsentation in Fall I beschrieben. Somit stellen die schriftlichen Ergebnisberichte jeweils eine Kurzform der in den Ergebnisteilen der vorliegenden Dissertationsschrift beschriebenen Inhalte in Bezug auf Fall II dar. Zur kommunikativen Validierung wurden telefonische und persönliche Interviews mit den jeweiligen Befragten (abgesehen vom Nachfolger) durchgeführt, nachdem diese die Unterlage gelesen hatten.

Vonseiten der befragten Organisationsmitglieder wurden inhaltliche Anmerkungen bezüglich der Systematisierung der genannten Führungsaufgaben gemacht, die in die Dissertationsschrift einfließen (vgl. Abschnitt 4.4). Abgesehen davon wurde bestätigt, dass sich die wahrgenommene Realität in Fall II vorbehaltlos durch das Modell darstellen lässt.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Durch die schriftliche Unterlage war eine gute Diskussionsgrundlage für die kommunikative Validierung gegeben. Die Aussagen des Nachfolgers in Fall II enthalten einige interessante vertiefende Aspekte, die im Rahmen der vorliegenden Argumentation nicht berücksichtigt werden können. Die gezielte Untersuchung der Rolle des Nachfolgers bei der Vorbereitung von geplantem Führungswechsel scheint vielversprechend und steht noch aus.

3.3.10 Definition der Forschungsrolle(n) im Untersuchungsfeld

Der Person des Forschers kommt im qualitativen Forschungsprozess besondere Bedeutung zu:

Er (der Forscher) wird mit seinen kommunikativen Fähigkeiten zum zentralen »Instrument« der Erhebung und Erkenntnis. Aus diesem Grund kann er auch nicht als »Neutrum« im Feld und im Kontakt mit den (zu befragenden oder zu beobachtenden) Subjekten agieren. Vielmehr nimmt er darin bestimmte Rollen und Positionen ein oder bekommt diese (teils ersatzweise und/oder unfreiwillig) zugewiesen. Von der Art dieser Rollen und Positionen hängt wesentlich ab, zu welchen Informationen der Forscher Zugang findet und zu welchen er ihm verwehrt wird. (Flick 2002, S.87)

Die Forscherin legte großen Wert darauf, von Anfang an offen als *Wissenschaftlerin* zu agieren und sich dadurch deutlich von der Rolle als Beraterin abzugrenzen.

Insbesondere von den an der Untersuchung beteiligten Mitarbeitern wurde die Unabhängigkeit der Forscherin kritisch hinterfragt. Die Forscherin stellte klar, dass das Forschungsvorhaben *nicht* durch die Firma initiiert wurde, es sich somit *nicht* um Auftragsforschung handelte und *kein* Beratungsauftrag vorliegt. Es wurde verdeutlicht, dass die Offenheit der Untersuchungsteilnehmer von großer Bedeutung für die Datenqualität ist. Das wissenschaftliche Interesse wurde dargestellt und die Anonymität zugesichert. Es wurde vonseiten der Forscherin deutlich gemacht, dass alle Daten vor der Weiterverwendung jeweils zunächst denjenigen Befragten vorgelegt werden, von denen sie stammen. Ziel dabei ist einerseits die Überprüfung der ermittelten Zwischen- und Endergebnisse auf Richtigkeit und andererseits die Gewährleistung der Berücksichtigung von Einschränkungen bezüglich der Veröffentlichung in und außerhalb der Untersuchungseinheiten.

Innerhalb des Forschungsprozesses wurde die Forscherin in den klassischen Rollen als Analytiker, Beschreiber, Erklärer, Problematisierer und Modellbauer tätig (vgl. Baitsch 1993). Zudem fand sie sich in den ergänzenden Rollen als Übersetzer, Jäger und Sammler, Sensibilisierer und Filter sowie in Fall I auch als Vernetzer wieder (vgl. Romhardt 1998, S.42).

Bei der Untersuchung wurde das Dialogprinzip in den Mittelpunkt gestellt (vgl. Kleining 1995). Der Forscher häuft dabei nicht etwa Daten über das Untersuchungsobjekt an, um anschließend einen wissenden Monolog zu halten, sondern er nimmt

als Subjekt den Dialog mit dem Forschungsobjekt auf. Die Schwierigkeit liegt in der Balance zwischen *teilnehmender Nähe*, die für eine gute Beobachtung (inklusive der temporären Einnahme von Perspektiven) notwendig ist und *wissenschaftlicher Distanz* als Voraussetzung für qualitativ hochwertige Untersuchungsergebnisse (vgl. Flick 2002, S.88). Um eine hinreichende Rollentrennung zwischen der Rolle des Forschers als Interaktionspartner und der Rolle des Forschers als Protokollant (vgl. Bortz & Döring 1995, S.315f.; Baitsch 1993) zu gewährleisten, wurden beide Positionen im Rahmen fortlaufender forschungsbegleitender Supervision durch die beiden Betreuer der Dissertation sowie im Rahmen von Intervention innerhalb von Forschungsseminar und Doktorandenzirkel kontinuierlich reflektiert und aufgearbeitet.

3.4 Erhebungsverfahren

Die Auswahl von Methoden entsprechend Fragestellung und Datenquellen führte zum Einsatz folgender Verfahren:

Insgesamt wurden zwei leitfadengestützte Vorinterviews mit den beiden Wissensträgern (Dauer zwei bzw. drei Stunden) geführt sowie zwei leitfadengestützte, problemzentrierte Vertiefungsinterviews mit berufsbiographischem Schwerpunkt (Dauer eineinhalb Stunden in beiden Fällen). Es wurden 27 leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews (19 in Fall I und 9 in Fall II) mit einer durchschnittlichen Länge von einer Stunde geführt. Es wurden fünf Einzelbeobachtungsinterviews mit einer durchschnittlichen Länge von einer Stunde und ein Gruppenbeobachtungsinterview mit einer Dauer von eineinhalb Stunden im Fall I durchgeführt. Zudem fanden elf Einheiten von teilnehmender Beobachtung mit einer Gesamtdauer von etwas mehr als sechzehn Stunden im Fall I statt sowie zahlreiche Dokumentenanalysen. Die Validierung im Fall I fand in mehreren Schritten statt. Es wurde ein dreieinhalbstündiges Validierungsinterview einzeln mit der austretenden Führungskraft durchgeführt. In einer zweistündigen Gruppenveranstaltung mit Ergebnispräsentation und Diskussion erfolgte eine kommunikative Validierung durch die verbliebenen Führungskräfte in Fall I. In Fall II wurden sieben Einzelbefragungen durchgeführt (durchschnittliche Dauer von einer halben Stunde pro Untersuchungsteilnehmer sowie eineinhalb Stunden mit Wissensträger II).

Im Folgenden werden die Interviewpartner und Datenquellen im Einzelnen aufgeführt, um anschließend die Durchführung der ausgewählten Methoden im Detail zu beschreiben:

Leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews wurden im Fall I mit den beiden Führungswechslern (Vorgängerin und Nachfolgerin), der Stellvertreterin, der Vorgesetzten sowie ausgewählten Mitarbeitern durchgeführt. Im Fall II wurde diese Interviewform ebenfalls mit beiden Führungswechslern (Vorgänger und Nachfolger), den vier unterstellten Führungskräften, der Sekretärin sowie zwei ausgewählten Kooperationspartnern außerhalb des Arbeitssystems durchgeführt. Diese Interviewform wurde außerdem zur Vertiefung einzelner Themen wie zum Beispiel des berufsbio-graphischen Hintergrunds eingesetzt.

Teilnehmende Beobachtungen wurden im gesamten Feld des ersten Falles zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt. Beobachtet wurden Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter bei der Aufgabenbearbeitung.

Beobachtungsinterviews wurden im Fall I mit ausgewählten Mitarbeitern durchgeführt. In einem Fall wurden aufgrund der Arbeitsplatznähe zwei Mitarbeiter gemeinsam interviewt. Alle anderen Beobachtungsinterviews fanden einzeln statt.

Dokumentenanalysen wurden im Fall I anhand von Organigrammen, Ablaufbeschreibungen, Geschäftsbedingungen, Prüfberichten, Etiketten, Kundenbriefen, Kurzform-Erklärungen für Briefe, Codelisten für nicht lagerfähige Retouren, Rückstandszetteln, Warenrücksendeformularen, Checklisten sowie Ausdrucken von Computerbildschirmanzeigen zur Warenbearbeitung vorgenommen. Die Dokumente sind firmenintern und wurden vertraulich behandelt.

Jede der angewandten Methoden bietet spezifische Vor- und Nachteile, ist für bestimmte Fragestellungen mehr, für andere weniger geeignet und erfordert die Beachtung von bestimmten Gesichtspunkten zur Sicherung der Datenqualität. Im Folgenden werden die eingesetzten Methoden näher beschrieben und die Vorgehensweise wird reflektiert.

3.4.1 Interviews

Es wurden verschiedene Interviewformen eingesetzt. Zunächst werden diejenigen Grundsätze aufgeführt, die für alle Interviews gelten, um anschließend auf die einzelnen Verfahren einzugehen.

Die Auswahl der Interviewpartner innerhalb der Fälle erfolgte nach den Gesichtspunkten des theoretischen Samplings (vgl. Strauss 1998). Auswahlkriterien waren dabei der Aufgabenbereich, die Position, Betriebszugehörigkeit, Alter, Geschlecht, Zeitspanne der Zusammenarbeit mit den austretenden Führungskräften. Nach diesen Vorgaben wurden die Interviewpartner zum Teil von ihren Vorgesetzten, teilweise auch direkt anhand ihrer Daten ausgewählt. In Fall I wurden auf diese Weise elf Personen ausgewählt, die zur Vertiefung teilweise zu verschiedenen Zeitpunkten interviewt wurden. In Fall II wurden zehn Personen ausgewählt, von denen neun Personen interviewt wurden.

Die Anzahl der Interviewpartner richtete sich nach dem Sättigungsgrad der Informationen innerhalb der einzelnen Fälle. Nachdem in Fall I beispielsweise zehn Personen interviewt worden waren, lag eine detaillierte Übersicht der Themen vor. Es wurde ein zusätzliches Interview mit einer Mitarbeiterin durchgeführt. In diesem Interview tauchen keine neuen Themen auf. Im zweiten Fall wurden zwei zusätzliche Interviews mit externen Kooperationspartnern geführt. Die erhobenen Daten bestätigen die Analyse ohne Einschränkung und enthalten keine neuen Themenbereiche. Somit ist die Verlässlichkeit in beiden Fällen als sehr hoch zu bewerten.

Die Durchführung aller Interviews fand mit Hilfe von Leitfäden statt (vgl. Anhang). Der Vorteil leitfadengestützter Interviews ist, dass sie Unterstützung für den Interviewer bieten, der sich an den Fragebereichen orientieren kann, die sich aus dem

theoretisch-wissenschaftlichen Vorverständnis ergeben (vgl. Lamnek 1995, S.75). Innerhalb dieser Interviewform ist die Möglichkeit gegeben, Umstellungen, Auslassungen und Ergänzungen innerhalb der Fragebereiche vorzunehmen, um eine möglichst natürliche Gesprächssituation zu erzeugen. Wo möglich wurde ein „weiches“ Interviewverhalten eingesetzt, bei dem ein Zusammenhang „zwischen einem empathischen Interviewer und ausführlichen, aufrichtigen Antworten“ unterstellt wird und das Risiko der „Tendenz zu sozialer Erwünschtheit“ in Kauf genommen wurde zugunsten einer „Aufrechterhaltung des Kontakts zur befragten Person und Motivation zur Teilnahme an der Befragung einerseits sowie Übermittlung der Fragen andererseits“ (Strohm & Ulich 1997, S.48). Durch fortlaufende Supervision wurde unter anderem auch das Interviewverhalten mit der Leiterin des Forschungsseminars unter Zuhilfenahme von Tonbandaufzeichnungen reflektiert.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Eine wichtige Voraussetzung für eine gute Datenqualität ist die Freiwilligkeit der Teilnahme (vgl. Lamnek 1995). Gerade bei den interviewten Führungskräften ist zwar ein gewisser Handlungsspielraum vorhanden, der es ihnen ermöglicht sich die Zeit so einzuteilen, dass sie an Interviews teilnehmen können, während Mitarbeiter für ein solches Vorhaben in jedem Fall zunächst freigestellt werden müssen. Jedoch bedeutet es immer auch, dass die Zeit, die für das Interview aufgewendet wurde, an anderer Stelle fehlt und Arbeit nachgeholt werden muss. Die offene Gesprächsform kann in diesem Fall als besonders vorteilhaft bezeichnet werden, da laut Aussage von Befragten die Kooperationsbereitschaft auf diese Weise (trotz fortwährender Zeitknappheit) deutlich gesteigert werden konnte. Durch Supervision wurden einseitige Perspektivenübernahmen korrigiert.

3.4.1.1 Leitfadengestützte Vorinterviews

Die erhobenen Daten in den Vorinterviews bezogen sich auf die Auswahl von Untersuchungsteilnehmern sowie die Ermittlung der Untersuchungseinheit. Anhand eines Leitfadens (vgl. Anhang B) wurden zunächst die aus theoretischen Gesichtspunkten festgelegten Auswahlkriterien abgefragt (vgl. Abschnitt 3.3.2), um anschließend die Forschungsbedingungen zu ermitteln. Waren die Ausgangsbedingungen erfüllt, wurden im zweiten Teil Fragen zur Spezifizierung der Untersuchungseinheit gestellt.

Bei der Durchführung variierte das Interviewverhalten zwischen „weichen“ Verhaltensweisen im Interview, durch die eine Beziehung hergestellt werden sollte, und konfrontativen Fragen, durch die mögliche Vorbehalte gegen das Forschungsvorhaben sowie die Motivation der potenziellen Untersuchungsteilnehmer aufgedeckt werden sollten.

Es erfolgte ein Aufzeichnung auf Tonband. Die Transkription wurde nach folgenden Regeln vorgenommen: Bei den Fragen zu den Ausschlusskriterien (Teil I des Interviews) wurde zum Teil nur stichwortartig protokolliert, da es in diesem Teil vor allem um Daten geht. Die Äußerungen und Fragen der Interviewerin wurden in der Regel nur sinngemäß wieder gegeben, es sei denn, die Formulierungen sind wichtig, weil sie inhaltlich in eine neue Richtung leiten bzw. weil sie den Interviewpartner beeinflussen, dann erscheinen sie vollständig. Sprachliche und sprecherische Merk-

male der Interviewpartner werden nicht berücksichtigt. Auslassungen werden durch (...) gekennzeichnet. Auch Äußerungen, die Exkurse beinhalten, bei denen kein Zusammenhang zum Thema hergestellt werden kann, wurden bei dieser Transkription ausgelassen. Soweit wie möglich wurden die Aussagen der Interviewpartner wörtlich übernommen.

Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1997) (vgl. Abschnitt 3.5.1).

3.4.1.2 Leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews

Die erhobenen Daten bezogen sich auf drei Bereiche (vgl. Anhang C). Zum einen wurden die allgemeinen Veränderungsbedingungen im untersuchten Arbeitssystem erhoben, zum zweiten wurden Informationen bezüglich des Hintergrundes des Befragten erfasst, zum dritten wurden, je nach Forschungsphase, spezielle Forschungsfragen thematisiert.

Im *ersten Teil* des Interviews wurde zunächst ein „erzählgenerierender Stimulus“ angeboten, der den freien Blick auf diejenigen Themenbereiche öffnen sollte, die auf Seiten des Interviewten von Bedeutung sind (vgl. Lamnek 1995, S.75). Alle Interviews, in denen ein Untersuchungsteilnehmer zum ersten Mal befragt wurde, begannen beispielsweise mit einer offenen Frage nach der Situation im Arbeitsbereich und den anstehenden Veränderungen. Es schloss sich eine Sondierungsphase an, in der zum einen Beispiele des Befragten aufgegriffen wurden und zur Konkretisierung angeregt wurde. Zum anderen wurden weitere Beispiele aus dem Arbeitsumfeld des Befragten vonseiten des Interviewers eingebracht, um „emotionale Vorbehalte des Befragten gegenüber bestimmten Themen abzubauen“ (Lamnek 1995, S.76).

Im *zweiten Teil* des Interviews wurde der Hintergrund der Befragten bezüglich Alter, Aufgabenbereich, Betriebszugehörigkeit etc. erfragt, um die Kriterien zur maximalen Variation der Perspektiven zu dokumentieren. Zudem wurde mit diesem Fragebereich Anschluss an die Erlebniswelt des Befragten hergestellt, indem insbesondere der Aufgabenbereich bzw. Alltagselemente des Befragten aufgenommen und im weiteren Interview konkretisiert wurden.

Im *dritten Teil* des Interviews ging es jeweils um die Forschungsfragen im engeren Sinne. Ausgehend von der Beschreibung des Aufgabenbereichs der Befragten wurden beispielsweise erfragt, in welchen Punkten eine Kooperation mit dem austretenden Wissensträger stattfindet. Die Fragebereiche variierten je nach Forschungsphase, bezogen sich jedoch vom Kern her in allen Fällen auf Risiken und Chancen bei Führungswechsel, Wissen, das der austretenden Führungskraft zugesprochen wird, Beiträge der austretenden Führungskraft zur Aufgabenbearbeitung, Strategien zur Vorbereitung von Führungswechsel sowie Indikatoren für Wissensgewinn bzw. -verlust. Zudem wurde allen Teilnehmern die Frage gestellt, ob sie sich noch an die erste Begegnung mit dem/der Wissensträger/in erinnern. Diese Frage wurde jeweils durch eine Geschichte vonseiten der Interviewpartner beantwortet. Auf diese Weise wurde die Thematisierung der Beziehung von den Befragten zur austretenden Führungskraft eingeleitet (vgl. 5.4.3). Im Anhang (C) befindet sich ein Beispiel für einen Leitfaden, der hier allgemein formuliert wurde. In der Forschungspraxis wurden die Leitfäden für jeden Untersuchungsteilnehmer sprachlich und inhaltlich angepasst.

Bei der Durchführung wurde ein „weiches“ Interviewverhalten eingesetzt. Durch aktives Zuhören wurde eine Atmosphäre aufgebaut, in der die auftauchenden Themen vertieft und konkretisiert werden konnten.

Es erfolgte ein Aufzeichnung auf Tonband. Die Transkription entspricht dem im Abschnitt zu leitfadengestützten, problemzentrierten Interviews beschriebenen Verfahren, ebenso wie die Auswertung nach der Grounded Theory (vgl. Abschnitt 3.5.2).

3.4.1.3 Leitfadengestützte berufsbiographische Interviews

Die erhobenen Daten bezogen sich auf die Erwerbsbiographie und beinhalteten eine Vertiefung der Selbsteinschätzung zur eigenen Erfahrung und Expertise sowie zur „Wissensverteilung“. Anhand eines Leitfadens (vgl. Anhang D) wurden die verschiedenen Themengebiete in Anlehnung an die Phasen leitfadengestützter, problemzentrierter Interviews durchgearbeitet (vgl. Lamnek 1995, S.75f).

Der „erzählgenerierende Stimulus“ (vgl. Lamnek 1995, S.75), der den freien Blick auf diejenigen Themenbereiche öffnen sollte, die auf Seiten des Interviewten von Bedeutung sind, bestand in der Frage nach den wichtigsten Stationen der beruflichen Entwicklung. Anschließend wurden einzelne Beispiele unter Berücksichtigung aktueller Fragen im Forschungsprozess vertieft. So wurde in Fall I herausgearbeitet, dass die Wissensträgerin eine Schneiderlehre absolviert hatte und ihr Leben lang ein besonderes Interesse für den Bereich der Textilarbeit gepflegt hat.

Bei der Durchführung der biographischen Interviews wurde der narrative Anteil am stärksten betont und scheinbares Abschweifen der Interviewpartner wurde aufgenommen und bei der Transkription der Tonbandaufzeichnungen berücksichtigt. Ansonsten entspricht das Vorgehen dem im Abschnitt zu leitfadengestützten, problemzentrierten Interviews beschriebenen Verfahren, ebenso wie die Auswertung nach der Grounded Theory (vgl. Abschnitt 3.5.2).

3.4.1.4 Leitfadengestützte Beobachtungsinterviews

Die erhobenen Daten bezogen sich auf drei Schwerpunkte. Zum einen wurden jeweils anschließend an eine Phase teilnehmender Beobachtungen einzelne Situationen aufgegriffen und vertieft. Ziel war die Untersuchung der verschiedenen Aufgabenbereiche innerhalb des Arbeitssystems. Insbesondere der Bezug zur primären Aufgabe im Arbeitssystem sowie die Kooperation der einzelnen Mitarbeiter mit der austretenden Führungskraft waren von Interesse. Desweiteren wurden personenbezogene Daten erfasst. Und schließlich wurde eine problemzentrierte Befragung vorgenommen bezüglich der Risiken und Chancen bei Führungswechsel, dem Wissen, das der austretenden Führungskraft zugesprochen wird, der Beiträge der austretenden Führungskraft zur Aufgabenbearbeitung, der Strategien zur Vorbereitung von Führungswechsel sowie bezüglich möglicher Indikatoren für Wissensgewinn bzw. –verlust. Somit entsprechen die erfragten Themenbereiche in weiten Teilen denen, die auch in den problemzentrierten Interviews bei den beteiligten Führungskräften erhoben wurden.

Die Durchführung leitfadengestützter Beobachtungsinterviews fand in Fall I im Zusammenhang mit den beteiligten Mitarbeitern statt, um einen möglichst weitgehen-

den Bezug zur Arbeitsaufgabe herzustellen. Vor der eigentlichen Befragung fand in jedem Fall eine teilnehmende Beobachtung statt, bei der der jeweilige Mitarbeiter bei seiner Arbeit begleitet wurde. Retrospektive Handlungsbeschreibungen konnten auf diese Weise fruchtbar gemacht werden. Zudem wurde immer auch mitgedacht, welches Vorgehen für die Abteilung günstig ist. Beobachtungsinterviews sind ökonomisch, da die Befragten an ihrem Arbeitsplatz bleiben und weiter ihrer Tätigkeit nachgehen können. So wurde auch der problemzentrierte Teil des Interviews direkt am Arbeitsplatz durchgeführt. Dies hatte jedoch vor allem methodische Gründe. Auf diese Weise konnte eine natürliche Gesprächssituation hergestellt werden, in der beste Interviewbedingungen vorlagen. In einem Fall wurden zwei Mitarbeiter in einem Gruppeninterview befragt, da ihre Arbeitsplätze unmittelbar nebeneinander lagen. In allen anderen Fällen wurde darauf geachtet, dass sich bei der vertiefenden Befragung keine weitere Person in Hörweite befand. Es wurde sichergestellt, dass die Interviewpartner für die Zeit des Interviews keinerlei Leistungsdruck unterlagen, sofern sie dabei mit ihrer Arbeit in Verzug kamen.

Transkription der Tonbandaufzeichnungen sowie Auswertung erfolgte nach denselben Grundsätzen wie bereits im Abschnitt zu den problemzentrierten Interviews beschrieben (vgl. Abschnitt 3.4.1.2).

3.4.2 Teilnehmende Beobachtung

Die erhobenen Daten bezogen sich auf die Aufgaben im Arbeitssystem sowie auf mögliche Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust bei Führungswechsel (vgl. Kapitel 5). Es wurden Mitarbeiter und Führungskräfte in Fall I bei ihrer Arbeit begleitet. Einerseits ging es darum, Informationen bezüglich der technischen, personellen und organisationalen Bedingungen im Zusammenhang mit der Aufgabenbearbeitung vor Ort zu sammeln, um das System besser verstehen und die Verbaldaten zuordnen zu können. Zudem wurde intendiert, einen gemeinsamen Bezugspunkt für anschließende Interviews mit den Mitarbeitern zu finden, aus dem sich schließlich individuell sehr unterschiedliche Themenschwerpunkte ermitteln ließen. Die austretende Führungskraft in Fall I wurde mehrfach zu möglichst verschiedenen Zeiten und in möglichst verschiedenen Alltagssituationen begleitet.

Die Durchführung fand in Form wissenschaftlicher, systematischer, unstrukturierter Beobachtungen mit geringem Partizipationsgrad statt, die offen im Feld durchgeführt wurden (vgl. Lamnek 1995, S.247). Der Beobachtungszeitraum variierte je nach Situation und lag im Schnitt bei zwei Stunden.

Die *wissenschaftliche* Beobachtung wird systematisch geplant, aufgezeichnet und analysiert. Sie kann einer Prüfung auf Zuverlässigkeit und Gültigkeit zugeführt werden. Die unstrukturierte Beobachtung arbeitet im Gegensatz zur standardisierten Beobachtung nicht mit einem vorab festgelegten theoretischen Beobachtungsschema, sondern ist aufgeschlossen für die Verhältnisse und deren Entwicklung im sozialen Feld (vgl. Lamnek 1995, S. 254). Der Partizipationsgrad war gering. Es lag eine klare Dominanz der Beobachtung gegenüber der Partizipation vor, bei der sich der Beobachter jedoch noch in Interaktion mit dem Feld befindet (vgl. Lamnek 1995, S.252). Da die Forschungsabsicht den Mitarbeitern bekannt war, handelte es sich um eine *offene* Beobachtung. Trotz gedanklicher Vorstrukturierung wurde flexibel vorgegangen (vgl. Lamnek 1995, S. 255). Dabei interessierten neben den sozi-

otechnischen Gegebenheiten außerdem „Häufigkeit und Zeitdauer der sozialen Situationen mit Kooperationspartnern“, „Regelmäßigkeiten und Wiederholungen“, „Bedeutungsaussagen“ und „Widersprüchlichkeiten“ (vgl. S. 299ff).

Zu Beginn der Beobachtungsphase wurden zwecks erster Orientierung eher allgemeine Eindrücke zu verschiedenen Themen gesammelt. Die Empfindlichkeit für die Wahrnehmung beispielsweise von räumlichen Bedingungen ist anfangs besonders stark ausgeprägt. Anschließend lag der Aufmerksamkeitsfokus je nach Situation auf der Aufgabenbearbeitung, der eingesetzten Informationstechnologie, Transferbereitschaft und –fähigkeit der Beteiligten, räumlichen Bedingungen zum formalen und informellen Austausch, Interaktion, Kooperationskontakten usw. Insgesamt ging es jedoch immer wieder darum, offen zu bleiben für alle soziotechnischen Gegebenheiten, die im untersuchten Arbeitssystem im Zusammenhang mit der Aufgabenbearbeitung der austretenden Führungskraft standen.

Einige Beobachtungssituationen wurden ausgewählt, um ganz bestimmte Zusammenhänge näher zu untersuchen. Beispielsweise nahm die Forscherin an verschiedenen Besprechungen teil, um die Interaktion der Wissensträgerin mit ausgesuchten Kooperationspartnern bzw. zu ausgesuchten Themen mitzerleben. Soweit möglich, wurde/n die beobachtete/n Person/en nicht bei ihrer Arbeit unterbrochen. Fragen wurden in der Regel notiert und anschließend gestellt (vgl. Strohm & Ulich 1997, S.60). In einigen Fällen, beispielsweise bei der Beobachtung der Mitarbeiter, wurden Verständnisfragen kurz und prägnant zwischendurch gestellt. Größere Themen wurden jedoch erst im Beobachtungsinterview aufgegriffen. Zusammenhänge wurden anhand konkreter Gegenstände oder Vorgehensweisen im aktuellen Arbeitshandeln von der beobachteten Person erläutert (vgl. Strohm & Ulich 1997, S.58).

Die Rolle der Beobachterin blieb, abgesehen von Pausen und kürzeren Situationen von scheinbarer Privatheit unter Kollegen, erhalten. Dies hatte den Vorteil, dass der Prozess des Vertrautwerdens mit dem Feld und seinen Gegebenheiten sowie damit einhergehende Gewöhnungseffekte sich in Grenzen hielten und die Offenheit für neue, unerwartete Informationen (aber auch für alte und mit neuen Augen betrachtete Informationen) erhalten blieb. Dennoch fand ein Effekt der Identifikation mit den Untersuchungsteilnehmern statt, so dass es immer wieder nötig war, sich aktiv vom Feld zu entfernen. Dabei half jeweils der Perspektivwechsel bzw. die Methode der Triangulierung (vgl. Abschnitt 3.6.4). Andererseits entstand der Eindruck, dass sich die Untersuchungsteilnehmer gerade *aufgrund* einer gewissen Identifikation von Seiten der Forscherin in den Beobachtungssituationen sehr natürlich verhielten, was wiederum die Alltagsnähe verstärkte.

Die schriftliche Aufzeichnung erfolgte zum großen Teil in Form von Feldnotizen (vgl. Flick 2002, S.247) direkt vor Ort, aber auch, wie in diesem Zusammenhang üblich, in Form eines nachträglichen Gedächtnisprotokolls, das oftmals direkt nach der Beobachtungssituation noch vor Ort erstellt werden konnte, in jedem Fall jedoch noch am selben Tag. Es wurde zudem eine Videoaufzeichnung der Übergabesituation zwischen Vorgängerin und Nachfolgerin angefertigt. Die teilnehmenden Beobachtungen der Mitarbeiter wurden mit Hilfe von Tonbandaufnahmen dokumentiert und anschließend in Teilen transkribiert, sofern sie die Mitschriften ergänzten.

Die Auswertung der Daten erfolgte gezielt nach den Grundsätzen der Grounded Theory (vgl. Abschnitt 3.5.2).

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Durch den Einsatz von teilnehmenden Beobachtungen wurden Informationen verfügbar gemacht, die allein mit der Methode des Interviews nicht erschlossen wurden. Die eingesetzten Methoden ergänzten einander gegenseitig. Durch den Einsatz teilnehmender Beobachtung war es beispielsweise möglich, Einsichten, die bezüglich der Interaktion in den Interviews gewonnen worden waren, zu hinterfragen und im Hinblick auf einzelne Gesichtspunkte zu vertiefen. Zum zweiten konnte durch den Einsatz von teilnehmender Beobachtung eine sehr weitgehende Methodentriangulation (Verwendung mehrerer Techniken) gewährleistet werden. „Methodentriangulation ermöglicht die Ausmerzungen erkannter Fehler und stellt eine Prophylaxe gegen unerkannte Fehler dar.“ (Lamnek 1995, S.25).

Zudem konnten die erhobenen Daten durch den Einsatz von teilnehmender Beobachtung anhand der Verhaltensweisen von Mitgliedern des Arbeitssystems auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden. Es wurde somit eine Handlungsvalidierung vorgenommen (vgl. Wahl 1994 zitiert in Bortz & Döring 1995, S.304).

3.4.3 Dokumentenanalyse

Bei der Methode der Dokumentenanalyse wird auf Datenmaterial zurückgegriffen, das nicht primär für den Untersuchungszweck generiert worden ist, sondern das in erster Linie zu betrieblichen Zwecken erstellt wurde. Dieses Datenmaterial wird gesammelt und erst im Nachhinein für Untersuchungszwecke verwendet (vgl. Strohm & Ulich 1997, S.50). Dokumentenanalysen werden in der Sozialforschung zu den so genannten nicht-reaktiven Verfahren gezählt, weil diesem Datenmaterial keine direkte Interaktion zwischen untersuchten Personen und Untersuchern zugrunde liegt. Es kann somit vorausgesetzt werden, dass hier keinerlei Beobachter-Interviewer-Effekte auftreten. Mittels Dokumentenanalysen wurden vertiefte Informationen gewonnen, die die übrigen Datenerhebungen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in Fall I unterstützten und ergänzten (vgl. Strohm & Ulich 1995, S.50). Folgende Dokumente wurden, vor allem ergänzend zu den Daten aus der teilnehmenden Beobachtung ausgewertet:

- Rückstandszeitel
- Organigramme
- Ablaufbeschreibungen
- Geschäftsbedingungen
- Prüfberichte
- Etiketten
- Kundenbriefe
- Codelisten für nicht lagerfähige Retouren
- Warenrücksendeformulare
- Checklisten
- Kurzform-Erklärungen für Computer-Briefe
- Ausdrücke von Computerbildschirmanzeigen zur Warenbearbeitung

Diese Daten waren firmenintern und wurden vertraulich behandelt.

Der Einsatz des Verfahrens der Dokumentenanalyse führte zu einem besseren Verständnis der Erkenntnisse, die durch die bereits genannten Verfahren erarbeitet werden konnten. So wurde die Liste der Kurzform-Erklärungen unter anderem eingesetzt, um ohne die Hilfe der Befragten bestimmte Verständnisfragen zu klären. Dadurch konnte die Beanspruchung der Untersuchungsteilnehmer minimiert werden. Vor allem aber wurden Dokumente herangezogen, um Hintergründe zu erfassen und (scheinbare) Widersprüche fruchtbar zu machen. Beispielsweise stellte sich während der Untersuchung die Frage nach der Aufgabenkomplexität. Durch die mangelnde Erfahrung der Forscherin mit den Arbeitsinhalten im untersuchten System erschien ein Großteil der bearbeiteten Aufgaben zunächst hochkomplex. Die genannte Liste der Kurzform-Erklärungen enthielt jedoch eine weitgehend vollständige Aufzählung der Routinefälle, die mit Hilfe der eingesetzten Informationstechnologien bearbeitet werden. Diese Informationen halfen der Forscherin, zwischen Routinefällen und Sonderfällen zu unterscheiden, und führten zu einem besseren Verständnis der in Fall I genannten Erfolgsfaktoren in Bezug auf Dokumentation und Informationstechnologie.

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Durch den Einsatz von Dokumentenanalysen konnten Informationen verfügbar gemacht werden, die durch den Einsatz der bisher genannten Verfahren nicht erfasst wurden. Es fand ein mehrfacher Perspektivwechsel statt, der sich in hohem Maße bereichernd auf die Untersuchungsergebnisse auswirkte. Das Kriterium der Methodentriangulation hat sich somit in dieser Hinsicht bewährt (vgl. Abschnitt 3.6.4).

3.5 Auswertungsmethodik

Die Auswertungsmethodik entspricht den Grundsätzen der Grounded Theory (vgl. Strauss 1998; Glaser & Strauss 1998). Allerdings wurden die Vorinterviews in beiden Fällen nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 1997) ausgewertet. Beide Verfahren sollten im Folgenden kurz umrissen werden.

3.5.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring handelt es sich um ein strukturiertes Verfahren, das sich als Einstieg in die qualitative Textauswertung anbietet (vgl. Bortz & Döring 1995, S.307). Ein ausführliches Regelwerk bietet Mayring (1997).

Die Transkripte aus den Vorinterviews wurde in drei Schritten verdichtet (vgl. Mayring 1997, S.62): Durch eine zusammenfassende Inhaltsanalyse wurde der Ausgangstext auf eine überschaubare Kurzversion reduziert. Zu den Arbeitsgängen gehören die Paraphrasierung, Generalisierung und die Reduktion. Durch eine explizierende Inhaltsanalyse wurden unklare Bestandteile (Begriffe, Sätze) verständlich gemacht, indem zusätzliche Materialien (z.B. andere Interviewpassagen, Informationen über die Befragten) herangezogen wurden. Durch eine strukturierende Inhaltsanalyse wurde die zusammenfassende und explizierte Kurzversion nun unter theoretischen Gesichtspunkten geordnet und gegliedert. „Dazu wird ein Kategorienschema erstellt

und nach einem Probedurchlauf verfeinert, bevor die Endauswertung erfolgt.“ (Bortz & Döring 1995, S.308) Folgende Kategorien wurden im ersten Schritt herausgearbeitet:

- Austrittszeitpunkt
- Anschlussregelung
- Aufgaben
- Kontaktpersonen
- Beziehungsnetz
- Funktionen
- Wissensbereiche
- Kooperationsbeispiele
- Prognosen zum Austritt
- Stabilität im Arbeitssystem (Fluktuation als Rahmenbedingung)
- Bedeutung der Beziehung zum Nachfolger (im Zusammenhang mit Wissenstransfer)

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Diese ersten Kategorien liegen noch sehr an der Oberfläche. Sie teilen den Text in Sachabschnitte, die im Interview erfragt wurden, und stellen den ersten Schritt zur Verdichtung dar. Dies ist zu Beginn des Forschungsprozesses nicht anders zu erwarten. Auf diese Weise wurden zunächst Tabellen der genannten Aufgaben und Kooperationspartner sowie vermuteter Wissensbereiche der befragten Wissensträger erstellt. Allerdings werden auch schon einige zusätzliche Kategorien evident, die bereits als Vorstufe für die weitere Auswertung angesehen werden können. Dies sind die beiden letztgenannten Kategorien der Stabilität und der Beziehung (vgl. Kapitel 5).

Ausgehend von dieser Auswertung wurden weitere Forschungsfragen formuliert. Die Auswahl weiterer Untersuchungsteilnehmer wurde vorbereitet und die vertiefte Untersuchung in Fall I wurde geplant.

3.5.2 Auswertung nach den Grundsätzen der Grounded Theory

Die Grounded Theory ist mehr als nur ein Auswertungsverfahren (vgl. Strauss 1998; Glaser & Strauss 1998). Bereits im Zuge der bisherigen Beschreibung methodischer Vorgehensweisen wurde mehrfach auf dieses Paradigma Bezug genommen. „In der Grounded Theory wird Wirklichkeit theoriebildend gestaltet.“ (Strauss 1998, S.37) Im Rahmen der Grounded Theory wurde eine Auswertungstechnik entwickelt, „die eng am vorgefundenen Material arbeitet bzw. in den Daten verankert (grounded) ist“ (Bortz & Döring 1995, S. 308). An dieser Stelle seien einige relevante Gesichtspunkte dieser Herangehensweise aufgeführt, die im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung eine zentrale Rolle gespielt haben.

In der Grounded Theory wird eine unvoreingenommene, offene Herangehensweise an den Gegenstand bzw. die zu untersuchenden Texte vorausgesetzt. Durch die Vorgabe, das Textmaterial nach explizierten Regeln zeilenweise durchzuarbeiten, wird

der Prozess gleichzeitig diszipliniert und somit kontrollierbaren Bedingungen unterworfen (vgl. Strauss 1998). „Ziel einer Inhaltsanalyse nach der Grounded Theory ist die Identifikation der *Kernkategorie* oder *Schlüsselkategorie* des untersuchten Textes, die in ein hierarchisches Netz von Konstrukten (die Theorie) eingebettet ist.“ (Bortz & Döring 1995, S. 308) Ausgehend von der Annahme, „daß hinter den empirischen Indikatoren (Verhaltensweisen, Ereignissen), die im Text manifest sind, latente Kategorien (konzeptuelle Codes, Konstrukte) stehen“, wird „die Identifikation und Elaboration der Konstrukte (...) in mehreren Kodierphasen vorgenommen, in denen der Text immer wieder sorgfältig durchgearbeitet wird“ (S.308).

In der Vorbereitung der Auswertung werden *generative Fragen* gestellt, die sich ergeben, wenn der Forscher das Datenmaterial untersucht und darüber nachdenkt. Diese Fragen stehen oft in Verbindung mit dem Kontextwissen des Forschers. Diese Fragen ändern sich im Zuge des Forschungsprozesses. So wurden am Anfang vorwiegend Fragen formuliert, die sich direkt auf das Wissen der jeweils austretenden Führungskraft bezogen (z.B. „Welches Wissen wird als bewahrungswürdig eingestuft?“). Im Laufe der Zeit bezogen sich die Fragen dann mehr auf die Aufgaben (z.B. „Wie erfolgt die Aufgabenverteilung in der Vorbereitung auf den Austritt?“).

Der erste Schritt der Auswertung nach dem *Kodierparadigma* der Grounded Theory besteht darin, den Text Zeile für Zeile durchzugehen und dabei nach dem „Grundproblem“ (Hauptthema) Ausschau zu halten, mit dem die Akteure konfrontiert sind (vgl. Strauss 1998, S.61). Im Laufe dieses Prozesses, der als *offenes Kodieren* bezeichnet wird, entsteht eine Art „Kodierprotokoll“, in dem die Indikatoren, die aufgefundenen Konstrukte, sowie deren Verknüpfungen und weitergehenden Bemerkungen des Forschers niedergelegt werden (vgl. Bortz & Döring 1995, S.309). Die detaillierte Darstellung von Kodierprotokollen (im Grunde handelt es sich um eine Vielzahl von Einzeldokumenten) führt an dieser Stelle zu weit. Es sei jedoch angemerkt, dass die in Kapitel 5 dargestellten Einflussfaktoren jeweils verschiedene Oberkategorien abbilden.

Während der ersten Phase des offenen Kodierens rückt das *axiale Kodieren* mehr und mehr in den Vordergrund. Dabei werden einzelne Kategorien genauer untersucht (vg. Strauss 1998, S.63).

Mit dem Verfahren des *selektiven Kodierens* wird schließlich systematisch und konzentriert nach der *Schlüsselkategorie* kodiert. Die Schlüsselkategorie enthält sozusagen das Hauptthema. „Die meisten anderen Kategorien mit ihren Eigenschaften haben einen Bezug zu ihr (...)“ (Strauss 1998, S.66). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde herausgearbeitet, dass die Schlüsselkategorie in der „Verfügbarkeit der Informationen bzw. des Wissens“ liegt, das zur Aufgabenbearbeitung auch nach dem Führungswechsel noch benötigt wird (vgl. Abschnitt 6.3).

In einem weiteren Auswertungsschritt werden die Konstrukte immer enger verknüpft und die begleitenden theoretischen Fragen, Annahmen, zusammengehörenden Codes und Überlegungen werden in Form von *Theorie-Memos* notiert (vgl. Strauss 1998, S.50). Die Erstellung von Memos spielte eine wichtige Rolle im Prozess. Außer bei der Aufzeichnung von Beobachtungsprotokollen, wurden Kodiervorgänge oder Aufzeichnungen von Daten grundsätzlich unterbrochen, wenn sich

ein wichtiger Gedanke in den Vordergrund drängte. Die Notizen wurden datiert und mit Schlagworten und Überschriften versehen. Memos wurden mit den entsprechenden Textstellen verknüpft, mit denen sie in Zusammenhang stehen und im Laufe der Zeit immer weiter angereichert. Ein großer Teil der vorliegenden Arbeit lag auf diese Weise bereits in fragmentarischer Form schriftlich vor.

Die Auswertung wurde im Interesse der Bewältigung der großen Materialfülle sowie einer effektiven und ökonomischen Auswertungstechnik mit Hilfe des Computerprogramms zur qualitativen Datenanalyse (MAXQDA 2001) durchgeführt (vgl. www.maxqda.de).

Reflexion der gewählten Vorgehensweise:

Die Auswertung nach dem Kodierparadigma der Grounded Theory, das eine Analyse nach Bedingungen, Interaktion, Strategien und Konsequenzen vorsieht, führte zu einer umfassenden Reihe von Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 5). Einschränkend ist anzumerken, dass die Untersuchungsergebnisse *nicht* den Kriterien einer vollständig *gesättigten Theorie* entsprechen. Dies würde voraussetzen, dass eine zusätzliche Analyse nicht mehr dazu beiträgt, dass „noch etwas Neues an einer Kategorie entdeckt wird“ (Strauss 1998, S.49). Allerdings war eine Theorie in diesem Sinne weder Ziel der Untersuchung, noch ist im Zusammenhang mit dem untersuchten Thema vorstellbar, dass die einzelnen Kategorien jemals erschöpfend analysiert werden können. Durch die beschriebene Art der Datenauswertung konnte jedoch nach und nach die Schlüsselkategorie herausgearbeitet werden, mit deren Hilfe sich die Kategorien in Bezug zueinander setzen lassen. Auf dieser Grundlage führte die strukturelle Aufgabenanalyse schließlich zu zwei Dimensionen, durch die sich die Ergebnisse im Modell darstellen ließen (vgl. Kapitel 6).

Beim Kodieren von Textpassagen war der Einsatz des Computers aufgrund verschiedener automatisierbarer Funktionen sehr hilfreich (vgl. Lamnek 1998, S.217). Durch den Einsatz der genannten Software war es beispielsweise ohne großen Aufwand möglich, Memos direkt mit bestimmten Textstellen zu verknüpfen, alle Codes zu einer Kategorie aufzurufen, neu zu sortieren und zu überarbeiten.

3.6 Bewertung nach Gütekriterien qualitativer Sozialforschung

Zur Bewertung qualitativer Analysen werden verschiedene Gütekriterien herangezogen. Diese unterscheiden sich stark von den klassischen testtheoretischen Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität. Qualitatives Vorgehen hat sich an der „Gegenstandsangemessenheit der Methode“ zu messen sowie an der „Relevanz des Gefundenen“, an der „Reflexivität des Vorgehens“ und an der Frage, ob die „Erkenntnisse im empirischen Material begründet“ sind (Flick 1998). Ziel qualitativer Forschung ist es, die Struktur eines Forschungsgegenstandes zu entdecken. Die Struktur eines Objekts ist unabhängig von der persönlichen Meinung des Forschers.

Im Folgenden soll die vorliegende Untersuchung im Hinblick auf die von Mayring (1993) vorgeschlagenen Gütekriterien qualitativer Sozialforschung beleuchtet werden (vgl. Strohm & Ulich 1997). Diese sind: Nähe zum Gegenstand, Regelgeleitetheit, Verfahrensdokumentation, Triangulation, kommunikative Validierung und argumentative Interpretationsabsicherung.

Inhalte und Struktur der vorliegenden Abhandlung sind daraus aufgerichtet, dass eine Beurteilung der Gütekriterien durch den Leser ermöglicht wird. Die endgültige Bewertung der Untersuchung bleibt daher dem Leser überlassen, an dieser Stelle soll jedoch außerdem eine Selbsteinschätzung in Bezug auf die gesamte Untersuchung vorgenommen werden. Die folgenden Abschnitte haben zudem zusammenfassenden Charakter in Bezug auf die bis zu diesem Punkt vorgenommene Reflexion der Vorgehensweise. Anschließend wird eine Aussage über die Generalisierbarkeit der Ergebnisse gemacht.

3.6.1 Nähe zum Gegenstand

Die gewählte Vorgehensweise nach den Grundsätzen der Grounded Theory beinhaltet einen kontinuierlichen Wechsel von Empirie zu Theorie und wieder zur Empirie und erzeugt einen hohen Gegenstandsbezug der Ergebnisse. Es wurde eng am vorgefundenen Material gearbeitet und alle Erkenntnisse sind in der Empirie verankert. Das Kriterium der Nähe zum Gegenstand ist somit erfüllt.

3.6.2 Regelgeleitetheit

Es wurde eine sequenzielle, systematische Vorgehensweise im Rahmen des qualitativen Forschungsparadigmas der Grounded Theory realisiert. In jeder Forschungsphase wurden Fragen formuliert und es wurde festgelegt, bei welcher Datenquelle die Antworten zu suchen sind. Beide Fälle sowie die innerhalb der Fälle hinzugezogenen Datenquellen wurden nach theoretischen Gesichtspunkten ausgewählt. Es wurde eine Auswertung nach dem Kodierparadigma der Grounded Theory vorgenommen. Das Kriterium der Regelgeleitetheit ist somit erfüllt.

3.6.3 Verfahrensdokumentation

Die eingesetzten Erhebungsverfahren wurden im Rahmen der vorliegenden Abhandlung offengelegt. Durch entsprechende Literaturverweise wird der methodische Hintergrund sichtbar, der die Herangehensweise der Forscherin geprägt hat. Abweichungen vom üblichen Vorgehen wurden deutlich gemacht. Während des gesamten Untersuchungszeitraums wurde fortlaufend eine sorgfältige Datenerfassung vorgenommen: Es wurden Tonbandaufnahmen, Videoaufnahmen und Mitschriften während der Beobachtung (Feldnotizen) angefertigt (vgl. Abschnitt 3.4.2). Im Rahmen der Untersuchung wurden begleitende Fragen und Überlegungen nicht nur in Form von Theorie-Memos (vgl. Abschnitt 3.5.2), sondern auch in Form von methodischen und prozessbezogenen Notizen dokumentiert und kategorisiert. Die Technik des Memoschreibens hatte somit unter anderem die Funktion eines Forschungstagebuchs (vgl. Flick 2002, S.249). Der Forschungsprozess, der einen wesentlichen Teil der Verfahrensweise transportiert, wurde in mehrfach variierenden Ausschnitten beschrieben. Dabei wurden zentrale Gesichtspunkte wiederholt aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet, um bestmögliche Genauigkeit zu erzielen und die Verständlichkeit durch ein kalkuliertes Maß an Redundanz zu erhöhen. Das Kriterium der Verfahrensdokumentation wurde somit erfüllt.

3.6.4 Triangulation

Triangulation ist im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in mehrfacher Weise gegeben: Zunächst im Sinne der Methodentriangulation, die sich auf unterschiedliche Datenquellen bezieht, aber auch im Sinne einer Triangulation, die die Linie zwischen Beobachter und Gegenstand zu einem Dreieck erweitert und damit die Einordnung der eigenen Position ermöglicht, indem sie die nötige Distanz erzeugt (vgl. Brucks 1998, S.60).

Durch die Methodentriangulation sollen die in den einzelnen Methoden steckenden Fehler bei der Datenerhebung entdeckt werden. Dabei wird davon ausgegangen, daß es äußerst unwahrscheinlich ist, eine fehlerhafte Information in beiden Techniken gleichermaßen oder sich gegenseitig kompensierend zu erhalten; ausgeschlossen ist dies jedoch nicht. Im übrigen wäre aus der Sicht der Logik darauf hinzuweisen, daß übereinstimmende Befunde keinesfalls einen Wahrheits- oder Richtigkeitsbeweis darstellen. (Lamnek 1995, S.25)

Durch den Einsatz von teilnehmenden Beobachtungen und Dokumentenanalysen in Fall I konnte eine sehr weitgehende Methodentriangulation gewährleistet werden. Es fand ein mehrfacher Perspektivwechsel statt, der sich in hohem Maße bereichernd auf die Untersuchungsergebnisse auswirkte und eine hohe Verlässlichkeit der Daten erzeugte. In Fall II wurden nicht so viele Zugangsweisen realisiert wie in Fall I. Innerhalb von Fall II ist das Kriterium der Methodentriangulation nicht erfüllt.

In der vorliegenden Untersuchung wurde die Linie Beobachter-Gegenstand durch das Aufsuchen verschiedener Reflexionsräume erweitert. Durch forschungsbegleitende Supervision wurden einseitige Perspektivenübernahmen korrigiert: Die Reflexion der Forschungsrolle, der Vorgehensweise sowie der Zwischenergebnisse fand im Rahmen eines Forschungsseminars, eines Doktorandenzirkels sowie im Einzelgespräch mit den wissenschaftlichen Betreuern der Dissertation statt. Durch wiederholte Literaturrecherchen zu den verschiedenen theoretischen Themenfeldern der Untersuchung (z.B. Wissen, primäre Aufgabe, Führungsaufgaben, Einflussfaktoren) wurde ebenso ein Reflexionsraum im Sinne eines Archimedischen Punktes (vgl. Abschnitt 3.3.6) konstruiert wie durch das Verfassen der vorliegenden Abhandlung. Das Kriterium der Perspektiventriangulation wurde somit erfüllt.

3.6.5 Argumentative Interpretationsabsicherung

Die argumentative Interpretationsabsicherung wurde durch die Offenlegung der Begründungen, Schlussfolgerungen und Konsequenzen bezüglich der Vorgehensweise sowie auch der Ergebnisdarstellung im Modell im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung angestrebt. Wesentliche Ausschnitte der Dissertation wurden bereits verschiedenen „Testlesern“ zur Verfügung gestellt, um einerseits Rückmeldungen bezüglich der Verständlichkeit der Darstellung zu erhalten und andererseits erste Einschätzungen über die argumentative Interpretationsabsicherung einzuholen, jedoch kann diese letztendlich nur von dem einzelnen Leser immer wieder erneut vorgenommen werden.

3.6.6 Kommunikative Validierung

Die Sicherstellung der Gültigkeit der Daten wurde vor allem durch die *kommunikative (konsensuale bzw. dialogische) Validierung*, aber auch durch *Handlungsvalidierung* vorgenommen.

Es wurden verschiedene Reflexionsschleifen in den Untersuchungsprozess eingebaut. Die Ergebnisse wurden in Fall I ausführlich in mehreren Schritten diskutiert und kommunikativ, dialogisch bzw. konsensual validiert. In Fall II wurde eine kommunikative Validierung in Form von mehreren parallelen Einzelbefragungen realisiert. Das Modell wurde von allen Befragten als geeignet befunden, die wahrgenommene Realität der Untersuchungsteilnehmer in beiden Untersuchungsfeldern zu erklären.

Wiederholt wurde zudem (unter Berücksichtigung von Datenschutzgesichtspunkten) eine Konsensbildung mit wissenschaftlichen Kollegen sowie außenstehenden Praktikern realisiert (*argumentative Validierung*).

Zudem konnten die erhobenen Daten durch den Einsatz von teilnehmenden Beobachtungen anhand der Verhaltensweisen von Mitgliedern des Arbeitssystems in Fall I auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden. Es wurde somit eine Handlungsvalidierung vorgenommen (vgl. Wahl 1994 zitiert in Bortz & Döring 1995, S.304).

3.6.7 Zusammenfassende Bewertung anhand qualitativer Gütekriterien

Die Gütekriterien der Nähe zum Gegenstand sowie der Regelgeleitetheit und Verfahrensdokumentation wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfüllt. Das Kriterium der Triangulation wurde in Bezug auf die Perspektivtriangulation durch intensive Supervision, Literaturarbeit und das Schreiben der Dissertation erfüllt. Das Kriterium der Methodentriangulation wurde in Fall I erfüllt, innerhalb von Fall II wurde es nicht erfüllt. Das Kriterium der kommunikativen Validierung wurde in beiden Fällen erfüllt.

3.7 Generalisierbarkeit der Ergebnisse

Es liegen Ergebnisse auf zwei verschiedenen Ebenen vor. Zum einen gibt es *Unter- oder Zwischenergebnisse*, die zur Entwicklung des Modells geführt haben. Diese Art von Ergebnissen, die sich nur auf Fall I beziehen (z.B. die speziellen Aufgaben), gelten dementsprechend auch nur für das untersuchte Arbeitssystem in Fall I. Die Ergebnisse aus Fall II gelten demnach nur für das untersuchte Arbeitssystem aus Fall II.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Ausarbeitung steht das übergeordnete Ergebnis der gesamten Untersuchung: Dieses Ergebnis liegt in Form eines Modells vor, das für beide Fälle gilt. Das Modell liegt auf einer Ebene, die mit dem empirischen Einzelfall nicht mehr in der Weise verknüpft ist, wie es die Ergebnisse sind, die sich *innerhalb* der jeweiligen Fälle ergeben. Das Ergebnis der Untersuchung ist somit (über den Geltungsbereich der beiden einzelnen Fälle hinaus) auch auf andere Fälle übertragbar.

Kapitel 3: Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wurde angesprochen, dass die Auswahl der Fälle im Hinblick darauf beleuchtet werden sollte, inwiefern ihre Besonderheiten, wie beispielsweise die Organisationsform in der die Untersuchungseinheit gefunden wurden oder die Hierarchiestufe auf der der beschriebene Führungswechsel jeweils stattfand, Auswirkungen auf den Geltungsbereich haben. Im letzten Kapitel der Ausarbeitung wird dieses Thema erneut aufgegriffen (vgl. Abschnitt 8.8.1).

Kapitel 4: Die Aufgabe

4.1 Kernaussagen

- **Wissen** in Unternehmen ist **an Aufgaben gebunden**, zu deren Bearbeitung es notwendig ist (vgl. Abschnitt 4.2)
- Die primäre Aufgabe¹ wird in Organisationen von den Mitarbeitern arbeitsteilig bewältigt, das zur Aufgabebearbeitung benötigte **Wissen liegt in der Organisation verteilt vor** (vgl. Abschnitt 4.3)
- Die arbeitsteilige Bearbeitung der primären Aufgabe durch die Mitarbeiter wird in den beiden empirischen Fällen **von den Führungskräften²** des Arbeitssystems **gesteuert** und **unterstützt** (vgl. Abschnitt 4.4)
- Die primäre Aufgabe im Arbeitssystem sowie die Teilaufgaben der Führungskraft können, unter Berücksichtigung der Systemstrukturen, als **Bezugspunkt für das Wissensmanagement** bei Führungswechsel dienen (vgl. Abschnitt 4.5)

4.2 Der Aufgabenbezug von Wissen

Im Zuge der vorliegenden Ausarbeitung wird das Zusammenwirken von Einflussfaktoren in Bezug auf Wissensverlust bzw. -gewinn am Beispiel zweier sehr unterschiedlicher Führungswechselfälle aus der Praxis herausgearbeitet. Zu Beginn der empirischen Untersuchung wurden Organisationsmitglieder wie Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte der jeweils ausscheidenden Führungskraft unter anderem danach gefragt, welches Wissen sie dieser Führungskraft zuschreiben und was davon nach dem Führungswechsel fehlen könnte. Sprachten die Interviewpartner unabhängig von der konkreten Aufgabebearbeitung vom Wissen der Führungskraft, so geschah dies auf relativ abstrakter Ebene. Es war allgemein von „Fachwissen“ die Rede und von „Erfahrung“, über die eine Person verfügt oder nicht. Bemühte sich der Interviewpartner um Konkretisierung seiner Aussagen über das Wissen einer Person, so orientierte er sich an beispielhaften Problemlösungen. Am besten gelang dies, wenn auf die direkte Kooperation zwischen Interviewpartner und Wissensträger im Zusammenhang mit kritischen Situationen eingegangen wurde, die beispielsweise bei der Bearbeitung einer komplexen Aufgabe auftreten. Eine Interviewpartnerin beschrieb Wissensinhalte einer Wissensträgerin folgendermaßen:

¹ Die primäre Aufgabe ist diejenige Aufgabe, zu deren Zweck ein Arbeitssystem geschaffen wurde. Die primäre Aufgabe legt fest, welche Anforderungen an Mensch, Technik und Organisation gestellt werden. Die sekundären Aufgaben dienen der Systemsteuerung und -regulation (vgl. Abschnitt 4.3).

² Auch die Führungskräfte haben in diesem Sinne Teilaufgaben (bezogen auf die primäre Aufgabe) innerhalb des Arbeitssystems zu bearbeiten.

(...) Zum Beispiel hatten wir im Sommer ein gravierendes Problem (...). Da sind Gutschriften, die wir gemacht haben, nicht aufgelaufen (...). Und da hat sie (die Wissensträgerin) das als erstes gemerkt. Sie hat sofort überlegt, welche Auswirkungen hat das (...) auf die ganzen Schnittstellen, und wen müssen wir informieren? Und da (...) hat sie eben einfach noch an mehr Leute gedacht. Weil sie eben, wie so ein Organigramm, das alles im Kopf hat, wo die Ware dann hingehet und (...) (wie sich das) wo auswirkt.

Durch die Orientierung an der Aufgabenbearbeitung wurde die Eingrenzung der Wissensbereiche von Wissensträgern erleichtert. Es wurde auf diese Weise möglich, zu beschreiben, wo und in welcher Form Wissensträger Informationen beisteuern, die zur Umsetzung benötigt werden, und wo sie gegebenenfalls nach ihrem Austritt fehlen könnten. Mit Bezugnahme auf die Aufgabenstellung konnte außerdem geschildert werden, wie einem potenziellen Wissensverlust entgegengewirkt wurde.

Die Frage danach, inwiefern das Wissen der Vorgängerin bzw. des Vorgängers unter den verbleibenden Organisationsmitgliedern aufgeteilt wird, wurde beispielsweise beantwortet, indem beschrieben wurde, wer nach dem Führungswechsel welche Teilaufgaben übernehmen soll.

Wissen in Unternehmen ist, anders als beispielsweise an der Universität, in der Regel kein eigenständiges Produkt. Wissen wird zur Bearbeitung von Arbeitsaufgaben benötigt, an die es gebunden ist. Während es kaum gelingt, das Wissen einer Person isoliert und ohne Bezugnahme auf die Aufgabenbearbeitung greifbar zu machen, können wir über Aufgaben sprechen und über das der Aufgabenbearbeitung zugrunde liegende Wissen sowie die damit verbundenen Informationen. Dieser Zusammenhang wurde im Rahmen der empirischen Studie von Führungswechsel methodisch genutzt. Die Aufgabe kann auf diese Weise als Bezugspunkt im Wissensmanagement bei Führungswechsel dienen. Die Metapher vom Organisationsgedächtnis kann in Verbindung mit arbeitspsychologischen Betrachtungsweisen über die Aufgabe konkretisiert werden.

Aus diesem Grunde soll zunächst der Begriff der Aufgabe unter theoretischen und praktischen Gesichtspunkten beleuchtet werden. Es werden dabei diejenigen theoretischen Aspekte zur Aufgabe aufgeführt, welche die Grundlage für die anschließende Darstellung der Praxisfälle bilden. Die Aufgaben in den beiden Führungswechselfällen werden jeweils im Kontext der Rahmenbedingungen im Arbeitssystem beschrieben. Beide Fälle werden verglichen und erste Schlüsse für die Modellbildung gezogen.

4.3 Theoretische Grundlagen: Die Aufgabe in der Organisation

Immer wenn es darum geht, eine Aufgabe zu bearbeiten, die nicht von einer Person in einem Arbeitsschritt bewältigt werden kann, wird die Organisation notwendig. Die meisten Aufgaben in der Arbeitswelt überschreiten die begrenzten Möglichkeiten eines einzelnen Menschen. Aus diesem Grunde teilen wir Arbeit auf zwischen Einzelpersonen (interpersonelle Arbeitsteilung), zwischen Institutionen (institutionelle Arbeitsteilung) und Nationen (internationale Arbeitsteilung). Die Or-

ganisationslehre beschäftigt sich mit Fragen interpersoneller Arbeitsteilung innerhalb von Unternehmen (vgl. Reichwald & Möslein 1999, S.29).

Der Begriff der Aufgabe kann somit auf das Arbeitssystem als Ganzes wie auch auf Einzelpersonen bezogen werden. Zum einen kann die Aufgabe betrachtet werden, die das Arbeitssystem (als Handlungssubjekt) zu bewältigen hat, zum anderen können die Aufgaben beleuchtet werden, die das Individuum zu bearbeiten hat.

Die Auseinandersetzung mit dem Aufgabenbegriff erfolgt im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung aus vier theoretischen Perspektiven, die in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur bisher noch nicht systematisch in Bezug zueinander gesetzt wurden und die zudem noch nicht in Zusammenhang mit dem Thema Wissensmanagement gebracht worden sind.

Mit Hilfe der Theorie zur soziotechnischen Systemgestaltung werden im Anschluss an die Darstellung der theoretischen Grundlagen drei Fragen in Bezug auf die Praxisfälle beantwortet: 1) Was ist die Aufgabe des Arbeitssystems? 2) Wie wird diese Aufgabe (des Systems) unter den Mitarbeitenden und Führungskräften aufgeteilt? 3) Welches sind in diesem Rahmen die Funktionen bzw. Teilaufgaben von Führungskräften?

Anhand theoretischer Ansätze aus der Führungsforschung sowie dem Ansatz der Handlungsregulationstheorie aus der Arbeitspsychologie wird die Frage beantwortet: Wie lassen sich die Funktionen und Teilaufgaben von Führungskräften systematisch beschreiben?

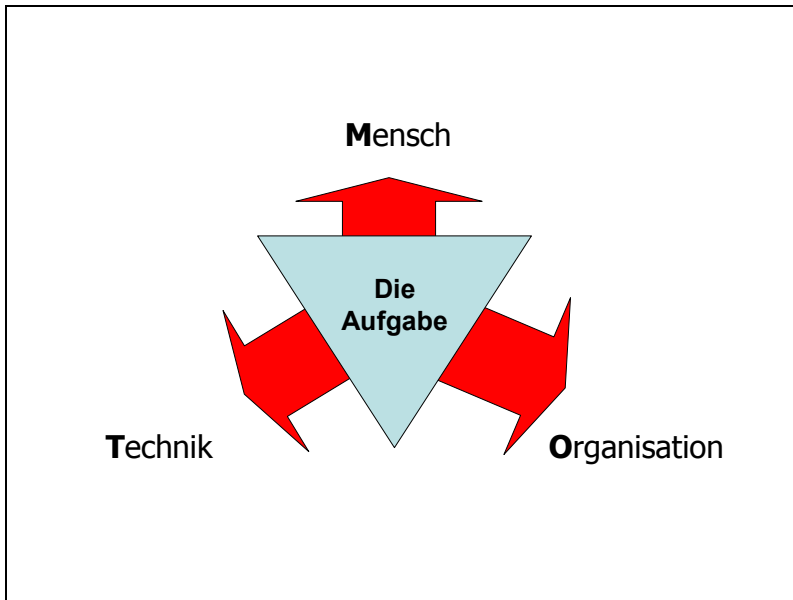
Ein Beitrag aus der Trainingsforschung wird hinzugezogen, um die Frage zu beantworten: Welche Rolle spielt die Hierarchiestufe in Bezug auf die Führungstätigkeiten?

4.3.1 Die primäre Aufgabe als Verbindung zwischen Mensch, Technik und Organisation

Gedankliche Grundlage der Falldarstellungen innerhalb der vorliegenden Arbeit bildet ein Konzept, welches **Mensch, Technik und Organisation** in Beziehung zueinander setzt (MTO-Konzept) und in der Tradition der soziotechnischen Systemgestaltung beschreibt (vgl. Ulich 1998, S.178f).

Das MTO-Konzept geht vom Primat der Aufgabe aus. Es ist die Arbeitsaufgabe, welche das soziale, das technische und das organisationale Teilsystem miteinander verbindet (vgl. Abbildung 7). Die Aufgabe legt fest, welche Anforderungen an die personelle, technische und organisatorische Struktur der Unternehmung gestellt werden.

Abbildung 7: Die Aufgabe als Bezugspunkt für Mensch, Technik und Organisation³



Die Aufgabe stellt beispielsweise kognitive Anforderungen an die Aufgabenbearbeiter. Durch die Aufgabe werden Anforderungen an die Technik definiert, und von den Eigenschaften der zu organisierenden Aufgabe hängt ab, welche Organisationslösung die geringsten Reibungsverluste erzeugt (vgl. Reichwald & Möslin 1999, S.35).

Arbeitsaufgaben lassen sich, bezogen auf das jeweilige Arbeitssystem als Ganzes, in primäre und sekundäre Aufgaben unterteilen. Die Primäraufgabe ist „die Aufgabe, zu deren Bewältigung das entsprechende System bzw. Subsystem geschaffen wurde“ (Rice 1958, zitiert nach Ulich 1998, S.176). Die Sekundäraufgaben dienen der Systemerhaltung und –regulation. Ausgehend von dieser Betrachtungsweise hat somit eine Gruppe innerhalb einer Organisation mit ihrer Führungskraft gemeinsam die primäre Aufgabe zu bewältigen. Innerhalb von Organisationen wird die jeweilige primäre Arbeitsaufgabe unter den Organisationsmitgliedern aufgeteilt. Basierend auf dieser Sichtweise leuchtet es ein, dass auch das zur Aufgabenbearbeitung benötigte Wissen innerhalb der Organisation in verteilter Form vorliegt.

Obwohl es sich bezogen auf das Arbeitssystem auch bei Führungsaufgaben genauer betrachtet um *Teilaufgaben* handelt, wird im weiteren Verlauf in Bezug auf das Individuum aus Gründen der besseren Lesbarkeit häufig von *Aufgaben* und nicht von Teilaufgaben gesprochen. In Bezug auf das System wird der Begriff der *primären Aufgabe* verwendet.

³Die Methodologie des Forschungsinstituts für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung FAW (Ulm) siedelt die Barrieren im Wissensmanagement im Dreieck zwischen Informations- und Kommunikationstechnologien, Human Resource Management und Organisation an. Dieses so genannte „Dreieck des Wissensmanagements“ ist vergleichbar mit der hier vorgeschlagenen Einordnung innerhalb des MTO-Konzepts. Allerdings wird in der FAW-Methodologie nicht vom Primat der Aufgabe ausgegangen (vgl. Radermacher et al., Teil 1, S.27).

4.3.2 Organisation und die Funktion(en) von Führungskräften

Eine Organisation lässt sich verstehen als ein ihrer Umwelt gegenüber offenes System, das zeitlich überdauernd existiert, spezifische Ziele verfolgt und sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt. Eine Organisation ist also ein soziales Gebilde und weist eine bestimmte Struktur auf, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist (vgl. Gebert 1978). Betrachtet man eine Organisation unter diesen Gesichtspunkten, so stellt sich die Frage nach der Koordination. Innerhalb normativer Ansätze der Führung⁴, welche die Diskussion in der traditionellen Managementforschung dominieren (vgl. Rosenstiel 1999, S.415; Mohr 1998, S.421), wird von einem spezifischen Organisationskonzept ausgegangen, innerhalb dessen die Steuerung der Aktivitäten auf ein Ziel⁵ und die Koordination des arbeitsteiligen Tuns durch Führung zu erfolgen hat. Führung wird hier lediglich als eine unpersönliche Form der Handlungssteuerung verstanden. Die entsprechend festgelegten Führungsfunktionen sind, diesen Ansätzen zufolge, schließlich von prinzipiell austauschbaren Rollenträgern wahrnehmbar (vgl. Rosenstiel 1999, S.415).

Stellt man das Individuum als Handlungssubjekt in den Mittelpunkt, so lässt sich aus dem Blickwinkel der Führungsforschung zwischen Unternehmensführung (Management) und Mitarbeiterführung (personale Führung, Menschenführung) unterscheiden (vgl. Rosenstiel 1999, S.412; Neuberger 2002, S.48). Der Begriff Management hebt dabei den strukturellen und institutionellen Aspekt hervor.

Management gilt als >Distanzführung<, weil es nicht unmittelbar interaktiv eingreift, sondern vermittelt über Artefakte lenkt (z.B. Strukturen, Techniken, Institutionen oder Systeme). Management wird verantwortlich gemacht für die Einrichtung und Steuerung solcher Artefakte, wie z.B. einem Planungssystem, einer Projektorganisation, einer Controllingtechnik. Management ist zudem >Dingführung<, weil ihr Objekt nicht Menschen, sondern Prozesse und Gebilde sind. (Neuberger 2002, S.48f.)

Im Mittelpunkt Organisationspsychologischer Führungsforschung und -praxis steht die personale Führung. Personale Führung bezeichnet eine soziale Form der unmittelbaren, absichtlichen und zielbezogenen Einflussnahme von bestimmten Organisationsmitgliedern auf andere (unterstellte) Organisationsmitglieder (vgl. Rosenstiel 1999, S.413).

In der Arbeitspsychologie werden die Begriffe Führungs- und Managementtätigkeit zum Teil gleichwertig verwendet, es wird jedoch auf die Unterschiede verwiesen. „Beide stehen für Leitungsfunktionen, enthalten aber implizit unterschiedliche Kon-

⁴ Zu den normativen Organisationsansätzen gehört die wissenschaftliche Betriebsführung von Taylor (1913), der Administrative Ansatz von Fayol (1929) sowie der Bürokratie-Ansatz von Weber (1921). Ein guter Überblick über Ansätze, die sich mit der „Managementtätigkeit“ auseinandersetzen findet sich bei Mohr (1998). Hier zeigt sich, dass „ein erheblicher Teil der neueren Forschung sich den traditionellen Ansätzen zuordnen lässt.“ (S.421)

⁵ Das jeweilige Ziel wird im Rahmen dieser Ansätze nicht im Sinne von primären Arbeitsaufgaben konkretisiert. Es bleibt sozusagen beliebig (Anm. d. Verf.)

notationen: Nicht jede Führungstätigkeit ist gleichermaßen gekennzeichnet durch Managementtätigkeit, Managementaufgaben sind nicht ausschließlich Führungsaufgaben. Der Begriff der Führungsaufgaben expliziert den Bestandteil der Leitungsfunktion, der sich mit der Koordination und Gestaltung der Tätigkeiten anderer befasst.“ (Mohr 1998, S.418)

In der vorliegenden Abhandlung wird zwischen der „sachlichen Leitungsfunktion“ (verwandt mit den Begriffen Unternehmensführung, Management, Distanzführung, Dingführung) und der „Personalführung“ (verwandt mit den Begriffen personale Führung, Mitarbeiterführung, Menschenführung) unterschieden. Diese Funktionen werden im Zuge dieser Ausarbeitung der Position von Führungskräften zugeordnet und bezüglich der damit verbundenen Führungsaufgaben beschrieben.

4.3.3 Führungsaufgaben

Es fällt auf, dass *Führungsaufgaben* in der Arbeits- und Organisationspsychologie insgesamt unzureichend untersucht wurden. Es existiert kein einheitliches Konzept zur Beschreibung der Aufgaben von Führungskräften. Dies ist zum einen dadurch begründet, dass sich die Untersuchung von Führungsaufgaben in der Praxis mit steigender Hierarchiestufe als immer schwieriger herausstellt (vgl. Kapitel 3). Es gibt Befunde, die darauf hinweisen, „daß es nicht möglich ist, spezifische Aktivitäten systematisch bestimmten Funktionen zuzuordnen“ (Ramme 1990). Diese sind vermutlich nicht nur auf die (verbreitete) Untersuchungsmethode der Briefbefragung zurückzuführen, die ein dialogisches Entwickeln von Zusammenhängen mit der jeweiligen Führungskraft ausschließen. Die Schwierigkeit der Zuordnung hängt wohl auch mit der Anlage der Führungsaufgabe zusammen. Verschiedene Überblicke zu den Studien der Work-activity-Forschung zeichnen das Bild eines stark fragmentierten Arbeitsalltags von Managern. So wird das Reagieren auf unvorhergesehene Ereignisse und Störungen als wesentliches Merkmal des Arbeitsalltags benannt (vgl. Mohr 1998, S.419). Diese Faktoren erschweren die einheitliche Systematisierung von Führungsaufgaben.

Führungsforschung hat ihren Ursprung und ihren Schwerpunkt in den Wirtschaftswissenschaften.

Die Arbeiten, die einer psychologischen Tradition entstammen (Beishon & Palmer, 1979; Frieling, 1980; Luthans u.a., 1988) oder die explizit psychologische Konstrukte beinhalten (Selbstkonzept bei Dehnert, 1997; kognitive Prozesse bei Kotter, 1982; Rollenkonzept bei Minzberg, 1973; >choices< bei Stewart, 1982) befassen sich nicht mit einer Bestimmung relevanter Merkmale von Arbeitsaufgaben aus einer arbeitspsychologischen Perspektive (...). (Mohr 1998, S.421)

Im Interesse der Psychologie liegen eher „Wirkungsmechanismen personaler Führung“ und „Führungsinstrumente“ (vgl. Rosenstiel & Comelli 2003), die Beschreibung von „Führungsideologien“, „Führungsverhalten“ und „Führungsethik“ (vgl. Neuberger 2002) als die Definition von Führungsaufgaben.

Der Begriff der Aufgabe wird in der psychologischen Führungsforschung eher am Rande aufgegriffen, und zwar als etwas, das nicht die Führungskraft, sondern die

Geführten tun. „Führung ist die Einwirkung auf Geführte, damit diese etwas tun: eine Aufgabe ausführen, ein Produkt erstellen, ein Ziel erreichen.“ (Neuberger 2002, S.43) Führungskräfte haben – mit Blick auf die Geführten – „Aufgaben vorzugeben, Probleme zu definieren, Situationen zu strukturieren, Ressourcen zu vermitteln etc. Damit legen sie fest oder geben als Beauftragte weiter, was zu geschehen hat. Ihr Führungserfolg wird daran gemessen, wie sie (genauer: die Geführten, für die sie verantwortlich sind) diese Sachaufgaben erledigt haben“ (Neuberger 2002, S.43).

Was aber ist nun die Aufgabe der Führungskraft? Besteht die Führungsaufgabe allein darin, den Geführten Aufgaben vorzugeben und die Ausführung zu überwachen? Diese Frage wird in der psychologischen Führungsforschung oft nur indirekt beantwortet, z.B. in Form einer „synthetischen handlungstheoretischen“ Führungsdefinition: „Personelle Führung ist legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen“ (Neuberger 2002, S.47). Die Formulierung *in schlecht strukturierten Situationen* verweist darauf, dass Führungsinterventionen vor allem dann nötig sind, wenn Überraschungen und Abweichungen vom geplanten oder gewohnten Gang der Dinge zu registrieren sind (vgl. Neuberger 2002, S.47). „Führungsaufgaben sind dadurch charakterisiert, dass sie nicht routinisiert zu lösen sind.“ (Neuberger 2002, S.43) Die Führungsaufgabe besteht aus dieser Perspektive vor allem in der Lösung von schlecht strukturierten und zeitkritischen Problemen.

Im Rahmen der beschriebenen normativen Ansätze, in denen es um Führung als eine unpersönliche Form der Handlungssteuerung geht, werden typische Führungsaufgaben⁶ benannt. Zum Beispiel: Vorausschau und Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle (vgl. Fayol 1929). Oder, leicht verändert an anderer Stelle: Planung, Innovation, Zielsetzung, Entscheidung, Organisation, Information, Motivation, Steuerung der Realisation und Kontrolle (vgl. Staehle 1991 zitiert in Rosenstiel 1999, S.415). Die hier genannten Bereiche, die im Rahmen solcher funktionaler Ansätze als spezifische „Managementfunktionen“ herausgearbeitet werden, sind nicht empirisch begründet, werden jedoch in der Folgezeit nach Fayol, auf den die Wurzeln des funktionalistischen Ansatzes zurückzuführen sind, immer wieder ähnlich beschrieben. Aus organisationspsychologischer Sicht stellt sich allerdings die Frage, ob sich Führung in der Praxis tatsächlich in dieser geforderten Weise vollzieht (vgl. Rosenstiel 1999, S.415).

Im Zusammenhang mit der Forschung zu Telearbeit wurden Fallstudien, Erfahrungsberichte und quasi-experimentelle Feldstudien ausgewertet. Hier werden Führungsaufgaben von Fachaufgaben, Sachbearbeitungsaufgaben und Unterstützungsaufgaben unterschieden. Der so genannten „Basisfunktion von Führungsaufgaben“ werden folgende „Tätigkeiten“⁷ zugeordnet: Leitung und Motivation von Mitarbeitern, Wahrnehmung repräsentativer Pflichten, Aufbau von Kommunikationsbeziehungen, Aufnahme und Verbreitung von Informationen, Problemlösung und Entscheidungsfindung bei Unsicherheit bzw. Risiko sowie Konsensbildung (vgl. Nullmeier 1988; Reichwald 1991).

⁶ Was hier als Aufgabe bezeichnet wird, entspricht nicht der arbeitspsychologischen Definition (vgl. Definition in diesem Kapitel).

⁷ Vgl. Definition in diesem Kapitel.

Im Gegensatz dazu wird in einer anderen Untersuchung, der die postalische Befragung von 712 Führungskräften der oberen Ebene zugrunde liegt, zwischen den beiden übergeordneten Funktionen der „Fach- und Führungsaufgaben“ differenziert (vgl. Ramme 1990).

Exkurs: Begriffsklärung von Funktion, Aufgabe und Tätigkeit

In der dargestellten Theorie ist die Verwendung des Aufgabenbegriffs sehr uneinheitlich, daher erfolgt an dieser Stelle ein kleiner Exkurs zur Begriffsklärung.

In der so genannten „Handlungsregulationstheorie“ wird unterschieden zwischen Auftrag, Aufgabe, Tätigkeit, Handlung und Operation (vgl. Hacker 1999, S.385f). Die Handlungsregulationstheorie beschäftigt sich mit der Frage, wie Menschen durch ihr konkretes Handeln Ziele anstreben und erreichen und wie sie ihr Handeln psychisch regulieren (vgl. Hacker 1999).

Die Bezeichnung des Auftrags bildet die oberste Ebene innerhalb dieser Theorie. Demnach übernimmt der Arbeitende einen Auftrag und definiert diesen zu einer Aufgabe um. Der „redefinierte Auftrag“ bildet die Aufgabe in der Handlungsregulationstheorie. In Verbindung mit den Ausführungs- und Arbeitsbedingungen führt diese Aufgabe zu Anforderungen an die psychische Regulation von Tätigkeiten. Tätigkeiten werden hier als übergeordnete Verhaltenseinheiten verstanden. Sie werden in Handlungen realisiert. Der Begriff der Handlung bezeichnet dabei eine zeitlich in sich geschlossene, auf ein Ziel gerichtete sowie inhaltlich und zeitlich gegliederte Einheit der Tätigkeit. Eine Handlung ist die kleinste psychologisch relevante Einheit willentlich gesteuerter Tätigkeiten von Individuen, Gruppen und Organisationen. Die Abgrenzung von Handlungen erfolgt dabei durch das bewusste Ziel, dass die mit der Absicht der Realisierung (Intention) verknüpfte Vorwegnahme des Ergebnisses (Antizipation) darstellt. Eine Handlung hat Ziele und erfüllt Aufgaben. Für Teilhandlungen (Operationen) dagegen und die in diesen enthaltenen Bewegungen gilt dies nicht.

Diese Differenzierung ist für die psychologische Arbeitsanalyse von Bedeutung. Innerhalb der Handlungsregulationstheorie wird herausgearbeitet, dass nur „vollständige Tätigkeiten“ als persönlichkeitsförderlich gelten können. Dementsprechend ist das Ziel psychologischer Arbeitsgestaltung entgegen einer Tayloristischen Zerstückelung von Arbeitsaufgaben, auf die Vollständigkeit hinzuwirken. Vollständige Tätigkeiten beinhalten Anforderungen zu eigenem Zielsetzen, Planen, Ausführen und Kontrollieren der Tätigkeit.⁸ Um entscheiden zu können, inwiefern eine Tätigkeit vollständig ist, muss zunächst die Abgrenzung von Tätigkeiten gegenüber anderen Einheiten, wie Aufgaben und Handlungen, erfolgen.

⁸ Die Handlungsregulationstheorie befasst sich nicht näher mit Führungsaufgaben, bezeichnet Führungstätigkeit aufgrund der vorhandenen Handlungsspielräume jedoch zunächst als vollständige Tätigkeit (vgl. Hacker 1998). Diese Annahme wird inzwischen bereits infrage gestellt: „Zwei Aspekte fehlen: Die Durchführung und die Zielbestimmung der Handlung bzw. der Teilhandlungen. Ersteres verwundert nicht, da die Durchführung in der Regel an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert wird. Die Funktion der Planung bei Fayol umfasst die Zielbestimmung im handlungstheoretischen Sinn nur bedingt: Planung kann zwar die Notwendigkeit der Teilzielplanung beinhalten, setzt allerdings bereits ein definiertes Oberziel voraus.“ (Mohr 1998, S.418)

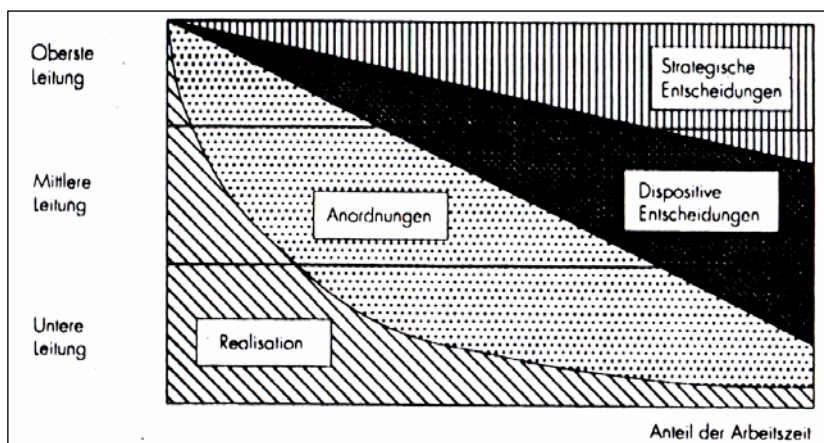
Die scheinbar so strikte Trennung der Begriffe ist in vielen Fällen jedoch nicht möglich und hat sich in der Führungstheorie bisher nicht durchgesetzt. In der Führungsforschung werden die Bezeichnungen selbst von Seiten der Arbeits- und Organisationspsychologie synonym verwendet (vgl. Mohr 1998; Nullmeier 1988; Reichwald 1991; Rosenstiel 1999). Beispielsweise bezeichnen die aus den normativen Ansätzen der Führungsforschung abgeleiteten Führungsaufgaben nach dieser arbeitspsychologischen Definition zum Teil somit gar keine Aufgaben im eigentlichen Sinne, sondern Tätigkeiten, wie zum Beispiel „Entscheidung“, „Information“ und „Kontrolle“. Auch in der Forschung zu Telearbeit bleibt die Begrifflichkeit unklar. „Leitung von Mitarbeitern“ entspricht eher dem arbeitspsychologischen Begriff des Auftrags. Demgegenüber ist „Problemlösen“ auf der Ebene der Tätigkeit angesiedelt. Die Einheit „Aufnahme von Informationen“ ist nach arbeitspsychologischem Verständnis indessen auf der Handlungsebene zu betrachten.

Die vorliegende Abhandlung bemüht sich ungeachtet dessen um eine eindeutige Verwendung der Bezeichnungen auf den Ebenen von Auftrag, Aufgabe und Tätigkeit. Es sei allerdings einschränkend angemerkt, dass die Abgrenzung der Begriffe tatsächlich in der Praxis nicht immer eindeutig möglich ist. Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird auf der Ebene des Auftrages auch der Begriff der *Funktion* verwendet. Auf der Ebene der Tätigkeit wird zudem auf Alltagsbegriffe wie *Aufgabenrealisierung*, *Aufgabenbearbeitung* oder *Problemlösung* zurückgegriffen.

4.3.4 Hierarchie und Führungstätigkeiten

In Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene verändert sich der Anteil der Arbeitszeit, die eine Führungskraft für die Bearbeitung strategischer Entscheidungen aufwendet, im Verhältnis der Zeit, die sie mit Realisierungstätigkeiten zubringt (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Das Verhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisationstätigkeit in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene⁹



⁹ Grochla 1980, S.66 zitiert nach Rosenstiel 1999, S.65.

Bei Führungskräften der untersten Ebene hat die Beteiligung an der Realisation das höchste relative Gewicht. Fast gleichermaßen viel Raum nehmen Tätigkeiten ein, die unter dem Begriff der „Anordnungen“ zusammengefasst werden. Gemeint ist wiederum sowohl die Koordination der unterstellten Mitarbeiter als auch die Aufrechterhaltung der Fachkontakte zu den Kollegen auf gleicher Ebene im Sinne der gemeinsamen Zielerreichung. Eine, im Verhältnis gesehen, geringe Rolle spielen bei Führungskräften der unteren Ebenen dispositive und strategische Entscheidungen. Daraus wird im Zusammenhang mit Überlegungen zur Führungskräfteentwicklung gefolgert, dass Führungskräfte der unteren Ebene vor allem den aktuellen Stand ihres Fachgebietes beherrschen und entsprechend geschult werden müssen. „Darüber hinaus sollte ihre interpersonelle Kompetenz, ihre Fähigkeit zum Umgang mit anderen Menschen entwickelt werden.“ (Rosenstiel 1999, S.65f)

Auf der Ebene der mittleren Leitungsposition nimmt der relative Anteil der Arbeitszeit an Realisationstätigkeiten zugunsten der Anordnungen sowie dispositiver Entscheidungen ab.

Auf der Ebene der obersten Leitung ist der relative Anteil der Arbeitszeit an Realisationstätigkeiten nur noch verschwindend gering. Auch der relative Anteil der Arbeitszeit in Bezug auf Anordnungen und dispositive Entscheidungen ist nicht mehr sehr hoch. Dagegen besteht die Haupttätigkeit im Bereich strategischer Entscheidungen. Dementsprechend wird in der Trainingsforschung gefolgert, dass der Schulung von Kompetenzen zum langfristigen strategischen Denken bei Führungskräften der höchsten Ebene die größte Bedeutung zukommt (vgl. Rosenstiel 1999, S.66).

4.3.5 Zusammenfassung

Auf der Basis der Theorieansätze von soziotechnischer Systemgestaltung, Handlungsregulationstheorie sowie Beiträgen aus der Führungs- und Trainingsforschung wird der Begriff der Aufgabe zum einen in Bezug auf das Arbeitssystem und zum anderen in Bezug auf das Individuum beleuchtet.

Bezogen auf das Arbeitssystem beschreibt die primäre Arbeitsaufgabe diejenige Aufgabe, zu deren Zweck das System geschaffen wurde. Als Sekundäraufgaben werden Aufgaben bezeichnet, die der Systemerhaltung und –regulation dienen (vgl. Rice 1958 zitiert nach Ulich 1998). Die primäre Aufgabe definiert Anforderungen an Mensch, Technik und Organisation (vgl. Strohm & Ulich 1997; Reichwald & Möslin 1999). Sie wird in der Organisation arbeitsteilig bewältigt (Ulich 1998). Mitarbeiter haben angesichts dessen jeweils nur Teilaufgaben in Bezug auf die primäre Aufgabe des Arbeitssystems zu bearbeiten.

Bezogen auf das Individuum des Arbeitenden kann wiederum zwischen der Funktion in Form des ihm übergebenen Auftrags, der Aufgabe, die durch die Redefinition dieses Auftrags durch das Individuum entsteht, und der Tätigkeit unterschieden werden, die der Arbeitende in Form von Handlungen realisiert (vgl. Hacker 1998; 1999). Führungstätigkeiten lassen sich in vier zentrale Bereiche unterteilen: Realisation, Anordnungen, dispositive und strategische Entscheidungen, deren zeitlicher Anteil sich in Abhängigkeit von der Hierarchiestufe im Verhältnis zueinander unterscheiden (vgl. Grochla 1980 zitiert nach Rosenstiel 1999).

4.4 Beschreibung der Arbeitsaufgaben in den Führungswechselfällen

Auf der Basis der geschilderten Theorie folgt nun der Blick in die Praxis mit der Beschreibung zweier Führungswechselfälle. In Fall I geht es um eine Position auf der unteren Leitungsebene innerhalb einer Abteilung für Retouren- und Reklamationsbearbeitung. Fall II behandelt einen Führungswechsel auf der obersten Leitungsebene eines Konzernrechtsbereichs.

Es soll an dieser Stelle nicht darum gehen, soziotechnische Systeme im Detail zu untersuchen, wie es beispielsweise bei der MTO-Analyse erfolgt (vgl. Strohm & Ulich 1997). Vielmehr soll der Leser die Möglichkeit erhalten, die im Weiteren beschriebenen Beispiele im Zusammenhang mit den Aufgaben der jeweiligen Führungsposition nachvollziehen zu können. Methodisch gesehen enthält das soziotechnische System hier als Beobachtungsfeld mit seinen Strukturen wichtige Interpretationshilfen für das in ihm ablaufende Geschehen. „Das Beobachtungsfeld liefert die Kontextvariablen“ (Lamnek 1995, S.273). Für den Forscher, wie auch für den Leser, kann die Rückbesinnung auf die primäre Aufgabe im jeweiligen Arbeitssystem immer wieder dazu beitragen, Distanz vom Untersuchungsfeld bzw. seiner Beschreibung zu gewinnen. Diese Distanz ist notwendig, um die Strukturen (vgl. Brucks 1998, S.151) bzw. in diesem Fall die Wirkungsweise von Einflussfaktoren innerhalb von Arbeitssystemen beurteilen zu können.

In Bezug auf das Individuum der Führungskraft wird bei der Untersuchung der Führungsaufgaben zunächst von dem ausgegangen, was die Person tatsächlich tut. Alles, was die Führungskraft bearbeitet, wird als Bestandteil einer Aufgabe angesehen, die sich die Führungskraft durch die Redefinition eines Auftrags angeeignet hat.

Zunächst wird die jeweilige primäre Aufgabe im Kontext von Mensch, Technik und Organisation beschrieben, um dann die Funktionen und Aufgaben der jeweils auscheidenden Führungskraft zu benennen.

4.4.1 Fall I: Die Abteilung für Retouren- und Reklamationsbearbeitung

Im ersten Fall findet der Führungswechsel in einer Untergruppe der Abteilung für Retouren- und Reklamationsbearbeitung statt. Bei dieser Abteilung handelt es sich um ein Subsystem eines Versandhauses, das wiederum Teil eines weltweit tätigen Großkonzerns ist. Die Abteilung ist Bestandteil des so genannten Retourenbetriebes, in der die vom Kunden zurückgeschickte Ware angenommen und bearbeitet wird.

Die primäre Arbeitsaufgabe¹⁰, also die Aufgabe, zu deren Bewältigung die Abteilung für Retouren- und Reklamationsbearbeitung geschaffen wurde, ist die Bearbeitung derjenigen Ware, die vom Kunden (aus verschiedenen Gründen) zurückgeschickt (*retourniert*) wird sowie der Ware, die speziell beanstandet (*reklamiert*) wird. Die

¹⁰ Der Begriff der primären Arbeitsaufgabe lässt sich auf vier verschiedene Ebenen der Betrachtung von (hier thematisierten) Arbeitssystemen beziehen. Neben der primären Aufgabe der Abteilung lässt sich somit die primäre Aufgabe der Untergruppe für Kundenreklamation sowie die primäre Aufgabe des Retourenbetriebes und die primäre Aufgabe des Versandhauses beschreiben. Die primäre Aufgabe der Untergruppe für Kundenreklamation besteht beispielsweise speziell in der Bearbeitung der Kundenreklamationen, während die primäre Arbeitsaufgabe des Versandhauses in der postalischen Versorgung von Einzelhandelskunden mit (in Katalogen beworbenen) Konsumgütern besteht (Anm. d. Verf.).

sekundären Arbeitsaufgaben umfassen die Steuerung des Inputs, Koordination sowie Unterhalt, Wartung und Instandhaltung von Arbeitsmitteln.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht eine Gruppenleiterin in der so genannten „Kundenreklamation“. Sie wird am 30. Mai 2003 im Alter von 60 Jahren mit einer Betriebszugehörigkeit von 32 Jahren im Rahmen eines betrieblichen Altersteilzeitmodells (Blockaltersteilzeit¹¹) pensioniert. Bis zum Zeitpunkt ihres Austritts arbeitet sie Vollzeit auf ihrer Position.

4.4.1.1 Datenquellen

Die Daten, die der folgenden Beschreibung zugrunde liegen, stammen größtenteils aus Betriebsbegehungen und teilnehmender Beobachtung in Kombination mit Beobachtungsinterviews und Dokumentenanalysen.

Die vorliegenden Ergebnisse wurden von betrieblicher Seite inhaltlich auf die Richtigkeit der Darstellung hin geprüft und bestätigt.

4.4.1.2 Die Einbettung der Kundenreklamation in den Retourenbetrieb

Die vom Kunden an den Betrieb zurückgeschickte Ware (Textil, Hardware, Schmuck, Technik) wird in den Retourenbetrieben des Unternehmens angeliefert. Die Artikel werden digital erfasst und mit einem Neuauszeichnungsetikett versehen.

Im Retourenbetrieb wird eine Warenbeurteilung durchgeführt und zwischen lagerfähigen und nicht-lagerfähigen Retouren unterschieden. Einwandfreie Ware wird neu verpackt und wieder eingelagert. Der Kunde erhält sofort eine Gutschrift. Werden offensichtliche Mängel am Artikel entdeckt (z.B. Schmutz, Geruch, Defekte), wird der Artikel je nach Retourenweiterverwendungskennzeichen (RWVKZ) weitergeleitet (z.B. an Verwertung, Entsorgung, Nachbearbeitung etc.).

Reklamationen werden ausgesteuert und an die Abteilung für Kundenreklamation weitergeleitet, wo die Artikel erneut per Computer erfasst werden.¹² Fehlende Kundendaten oder Artikeldaten werden gegebenenfalls ermittelt und manuell ergänzt.

Es erfolgt eine gezielte Analyse der beschädigten Artikel anhand warengruppenspezifischer Prüfkriterien von den Warenbeurteilern in der *Reklamationsbearbeitung*. Dabei wird diejenige Ware, die herstellerbedingte Qualitätsmängel aufweist, von der Ware unterschieden, die vom Kunden gegebenenfalls falsch behandelt wurde. In unklaren Fällen erfolgt meist eine Kulanzentscheidung zugunsten des Kunden mit Gutschrift.

Ware, bei der herstellerbedingte Qualitätsmängel vorliegen, wird mit schriftlicher Begründung an die Lieferanten zurückgeschickt. Der Kunde bekommt in diesem Fall ein Entschuldigungsschreiben sowie eine Gutschrift. Ware, bei der eindeutig

¹¹ Im Rahmen des Blockaltersteilzeitmodells wird zunächst zwei Jahre und acht Monate lang Vollzeit gearbeitet, es folgt eine Phase von zwei Jahren und acht Monaten, die im so genannten Vorruhestand Zuhause verbracht wird und in der regulär nicht mehr im Unternehmen gearbeitet wird. Die Vergütung erfolgt durchgehend auf Teilzeitbasis, bis es nach dieser Zeit in Vollrente geht.

¹² Diese Schnittstelle soll langfristig entfallen.

eine falsche Behandlung durch den Kunden vorliegt, wird mit entsprechendem Qualitätskontrollbeleg und schriftlicher Begründung an den Kunden zurückgesandt.

4.4.1.3 Die Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung

Die primäre Aufgabe wird innerhalb der Abteilung für Retouren- und Reklamationen unter den Mitarbeitern aufgeteilt, die verschiedene Funktionen innehaben. Beispielsweise werden die diversen Warengruppen (Textilien, Hardware, Technik, Schmuck) jeweils von unterschiedlichen Mitarbeitern bearbeitet. Es gibt Mitarbeiterinnen, welche Textilien beurteilen (Polybeurteilerinnen), und solche, die Technik (z.B. Telefon, Autoradio, Lautsprecher, Fernseher etc.) und so genannte Hardware (nicht-technische Geräte, die etwas sperrig sind, z.B. Gläser, Badezimmerarmaturen etc.) beurteilen (Hartwaren- bzw. Technikbeurteiler). In der Diktatgruppe werden individualisierte Briefe für besondere Sachverhalte erstellt. Am QS-Platz erfolgt die Vor- und Nachbereitung von Ware, die in der Qualitätssicherung bearbeitet wird. Die Mitarbeiterinnen der Identifizierung sind damit befasst, fehlende Artikelnummern zu ergänzen, während die Mitarbeiter der Verteilung dafür sorgen, dass die Ware ihrem nächsten Bestimmungsort zugeteilt wird.

Auf diese Weise kommen vier Gruppen zustande, aus denen sich die Abteilung für Retouren und Reklamationen zum Zeitpunkt der Untersuchung zusammensetzt:

- Reklamationsbearbeitung (Poly-, Technik und Hartwarenbearbeitung)
- Retourenbearbeitung (Schmuck- und Uhrenbearbeitung)
- Identifizierung
- Verteilung

Die arbeitsteilige Bearbeitung der primären Arbeitsaufgabe durch die Mitarbeiter wird von den Führungskräften der Abteilung gesteuert. Die Führungskräfte sind zudem für die sekundären Arbeitsaufgaben verantwortlich.

4.4.1.4 Räumlich-technische Ausstattung

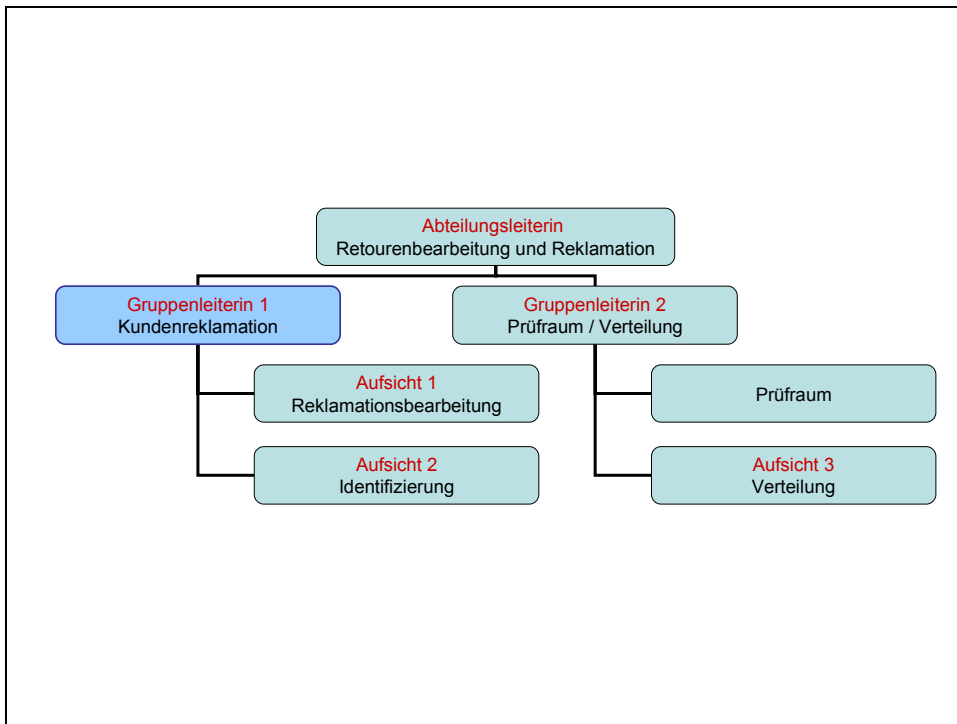
Die Mitarbeiter und Führungskräfte der Abteilung für Retouren und Reklamationen arbeiten auf zwei aneinander angrenzenden Stockwerken eines Gebäudes. Im zweiten Stockwerk sind Identifizierung und Retourenbearbeitung (Schmuck/Uhren) im so genannten Prüfraum angeordnet. Im dritten Stockwerk arbeiten die Mitarbeiter der Reklamationsbearbeitung (Poly, Technik, Hardware) sowie die Mitarbeiter der Verteilung. Hier hat auch die Gruppenleiterin 1 mit der Aufsicht 1 ihren Arbeitsplatz. Beide sitzen an zwei gegenüberliegenden Schreibtischen, die durch halbhohe Aktenschränke vom Arbeitsbereich der Warenbeurteilung abgeteilt sind.

Alle Arbeitsplätze sind mit Computern ausgestattet. Die Beurteiler arbeiten mit einem Warenbeurteilungsprogramm sowie einer speziellen Kundendatenbank. Die Kundenbriefe werden größtenteils automatisch mit Hilfe eines speziellen Textverarbeitungsprogramms angefertigt. Am QS-Platz wird ein Programm eingesetzt, das eine Schnittstelle zur Abteilung für Qualitätssicherung enthält. Am Arbeitsplatz der Führungskraft finden sich neben dem Zugang zu allen genannten Systemen die üblichen Büroanwendungen sowie interne Software zur Unterstützung von Personalplanung. Die Einführung von SAP ist geplant.

4.4.1.5 Aufbauorganisation

Die Gruppe der Führungskräfte in der Kundenreklamation besteht aus einer Abteilungsleiterin, zwei Gruppenleiterinnen sowie drei Aufsichten (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Aufbauorganisation in der Abteilung für Retouren und Reklamationen vor dem Führungswechsel



Gruppenleiterin 1 ist zum Zeitpunkt der Untersuchung als disziplinarische Vorgesetzte für 46 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie für 2 Aufsichten zuständig. Sie ist Führungskraft für die Gruppen der Reklamationsbearbeitung (inklusive der Warengruppen Textil, Technik und Hartwaren) sowie für die Gruppe für Identifizierung. In der Gruppe für Reklamationsbearbeitung wird Gruppenleiterin 1 von Aufsicht 1 unterstützt, in der Gruppe für Identifizierung von Aufsicht 2. Gruppenleiterin 2 leitet die Gruppe für die Retourenbearbeitung von Schmuck und Uhren sowie für die Verteilung. Beide Gruppenleiterpositionen sind nicht ganz gleichrangig. Die Gruppe für Retourenbearbeitung ist Gruppenleiterin 2 direkt zugeordnet, während Aufsicht 3 für die Verteilung zuständig ist. Gruppenleiterin 2¹³ verfügt über eine vierzehnjährige Betriebszugehörigkeit. Sie war unter anderem bei Gruppenleiterin 1 als erste Aufsicht eingesetzt und übernimmt nach der Pensionierung von Gruppenleiterin 1 die Nachfolge auf dieser Position.

Die Verantwortlichkeitsbereiche der Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen können folgendermaßen beschrieben werden:

¹³ Geburtsjahr: 1966.

Abteilungsleiterin

Die Abteilungsleiterin für Retouren und Reklamationsbearbeitung und Prüfraum sorgt für die Umsetzung der Unternehmensziele auf Abteilungsebene. Sie entwickelt Zielvorgaben für die Abteilung für Kundenreklamation. Die Abteilungsleitung sorgt für eine qualifizierte Führungsriege auf der Gruppenleiterebene, für die sie direkte disziplinarische Vorgesetzte ist. Die Abteilungsleitung berichtet an die Bereichsleitung für Retourenbearbeitung.

Gruppenleiterinnen

Die Führungskräfte auf der Ebene der Gruppenleitung sind verantwortlich für die Umsetzung der Zielvorgaben in ihren jeweiligen Gruppen. Sie fungieren als Vorgesetzte mit Personalverantwortung für ihre Mitarbeiter und sind für den reibungslosen Ablauf des Tagesgeschäfts zuständig.

Aufsichten

Die Aufsichten unterstützen ihre Gruppenleiter in Bezug auf alle oben genannten Aufgaben. Sie gelten für die Mitarbeiter als Ansprechpartner vor Ort und Fachvorgesetzte ohne disziplinarische Verantwortung. In ihren Reihen finden sich auch die Stellvertreter der Gruppenleiter.

4.4.1.6 Funktion und daraus abgeleitete Teilaufgaben von Gruppenleiterin 1

Die als Gruppenleiterin 1 bezeichnete Führungskraft ist mit der Leitung der Gruppen für Reklamationsbearbeitung und Identifizierung betraut. Im Überblick hat sie in ihren Gruppen die Funktion der sachlichen und menschlichen Leitung, der inhaltlichen Unterstützung ihrer Mitarbeiter bei der Abwicklung sowie bei der Außendarstellung, die sie in Form der daraus abgeleiteten Teilaufgaben umsetzt. Einer Funktion können dabei mehrere Teilaufgaben zugeordnet werden (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Funktion und Teilaufgaben der Gruppenleiterin

Funktionen	Aufgaben (Teilaufgaben)
Leitung der Gruppen für Reklamationsbearbeitung und Identifizierung (sachlich)	Organisation der Tätigkeiten der Abwicklung
	Implementierung neuer Informationstechnologien
Personalführung (menschlich)	Strategischer Umgang mit Personalthemen
Inhaltliche Unterstützung der Mitarbeiter bei der Bearbeitung von Kundenreklamationen	Bearbeitung von so genannten Klärfällen
Außendarstellung	Führungen durch die Abteilung für Kundenreklamation
	Aufbau und Pflege von Kommunikationsbeziehungen zu internen Kooperationspartnern

4.4.1.6.1 Leitungsfunktion (sachlich)

Die Leitungsfunktion lässt sich in einen sachlichen und einen personellen Aspekt unterteilen (vgl. Abschnitt 4.3.2). Im Bereich der sachlichen Leitung ist die Führungskraft verantwortlich für die Sicherstellung und Einhaltung von Leistungs- und Qualitätskennziffern. Dazu muss sie insbesondere die folgenden „Eckdaten im Griff haben“: Zum einen abwicklungsbezogene Daten wie Mengen, Zeit und Kosten. Zum anderen personalbezogene Daten wie Leistung, Verhalten, Fehlzeiten und Einsatzbereiche sowie Flexibilität der Mitarbeiter. Die konkrete Aufgabe der Führungskraft in diesem Zusammenhang besteht in der Organisation der Tätigkeiten (Mengensteuerung, Verhinderung von Rückstandsaufbau) inklusive der Tätigkeiten von Personalbedarfs- und Einsatzplanung (Zeitkonten steuern, qualifiziertes Personal zur Bewältigung der Aufgabe bereitstellen).

Innerhalb der Abteilung ist die Führungskraft zuständig für alle Warengruppen inklusive der Ware, die aus den dezentralen Lagern angeliefert wird (großvolumige Retouren bzw. Reklamationen daraus).

Die Führungskraft ist zudem mit der Einführung von Neuerungen befasst. Zum Zeitpunkt der Untersuchung steht insbesondere die Implementierung neuer informationstechnologischer Programme im Vordergrund. Die Führungskraft hat in Abstimmung mit den Mitarbeitern der Kundenreklamation an der Bedarfsermittlung für spezielle Informationstechnologie mitgearbeitet, beispielsweise ist sie an der Gestaltung der Benutzerschnittstellen des Warenbeurteilungsprogramms beteiligt. Die Gruppenleiterin ist dafür verantwortlich sicherzustellen, dass die Abwicklung durch die Einführung neuer Informationstechnologien (IT), nicht blockiert wird. Sie muss die Ablauforganisation überdenken, den Warenfluss vorausschauend berücksichtigen, die Mitarbeitersicht integrieren und bedenken, wer informiert werden muss. Aufgabe der Führungskraft ist die Vorbeugung und Beseitigung von Arbeitsablaufstörungen und in diesem Zusammenhang auch das Schnittstellenmanagement.

Die Gruppenleiterin ist zuständig für alle in ihrem Arbeitsbereich eingesetzten IT-Systeme (vgl. Abschnitt 4.4.1.4).

4.4.1.6.2 Personalführung

Der personale Aspekt der Leitung umfasst die Personalführung. Ein zentrales Führungsinstrument in diesem Arbeitssystem stellt das Mitarbeitergespräch dar. Einzel- und Gruppengespräche werden vor allem von Gruppenleitern geführt. Inhalte solcher Gespräche sind Konflikte, Leistung und Fehlzeiten. Aufgabe der Führungskraft in diesem Zusammenhang ist der strategische Umgang mit Personalthemen unter Einsatz von Diplomatie und abgestuften disziplinarischen Maßnahmen sowie unter Einbeziehung von Betriebsrat, Sozial- bzw. Personalabteilung etc..

Innerhalb des untersuchten Arbeitssystems ist die Führungskraft disziplinarische Vorgesetzte für 46 Mitarbeiter und 2 (erste) Aufsichten.

4.4.1.6.3 Inhaltliche Unterstützung der Mitarbeiter bei ihren operativen Aufgaben

Ein Auftrag der Gruppenleiterin ist die inhaltliche Unterstützung der Mitarbeiter bei der Bearbeitung von Kundenreklamationen. Die Führungskraft übernimmt dabei

zum einen die Verantwortung für kostenträchtige Entscheidung (z.B. Lagerabzüge etc.). Zum anderen ist die Gruppenleiterin im vorliegenden Fall Ansprechpartnerin für inhaltliche Fragestellungen (z.B. unklare Beurteilung, unklares Vorgehen). Ihre Aufgabe kann in diesem Zusammenhang als Bearbeitung von (nicht standardisierbaren) Einzelfällen (so genannte Klärfälle) bezeichnet werden. Teilweise vermittelt sie auch Ansprechpartner an die Mitarbeiter.

Die Gruppenleiterin unterstützt die Mitarbeiter bei allen Klärfällen, die in den von ihr betreuten Warengruppen auftreten.

4.4.1.6.4 Außendarstellung

Schließlich ist die Gruppenleiterin im vorliegenden Fall mit der Außendarstellung der Abteilung für Kundenreklamation beauftragt. Aufgabe ist in diesem Zusammenhang der Aufbau und die Pflege von Kommunikationsbeziehungen zu internen Kooperationspartnern wie Retourenbetrieben, Qualitätssicherung oder Kundencenter, für die sie als Ansprechpartner fungiert.

Ihre Aufgabe ist es außerdem, verschiedene Zielgruppen wie Azubis und Mitarbeiter des Einkaufs durch die Abteilung zu führen und die Zusammenhänge zielgruppengerecht darzustellen.

4.4.1.7 Kommentar und Schlussfolgerungen zur Theorie der Aufgabe

Die Theorie der soziotechnischen Systemgestaltung befasst sich nicht speziell mit dem Thema Führung. Überträgt man den Ansatz jedoch auf die Betrachtung der Führungsebene in Bezug auf das Arbeitssystem, so lässt sich sagen, dass die gemeinsame Bewältigung der primären Aufgabe durch die Mitarbeitenden in einem arbeitsteilig angelegten System von den Führungskräften gesteuert und unterstützt wird. Die Führungskräfte sind zudem verantwortlich für die Bearbeitung der sekundären Arbeitsaufgaben.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die von der Führungskraft bearbeiteten Aufgaben aus psychologischer Sicht nicht vollständig sind (vgl. Hacker 1998). So arbeitet die Führungskraft beispielsweise in Bezug auf die Implementierung neuer Informationstechnologie vor allem der IT-Abteilung zu. Auch bei der Bearbeitung von Klärfällen ist die Führungskraft nicht für die vollständige Bearbeitung zuständig. Die Durchführung delegiert sie zum Teil an die Mitarbeitenden, für die sie wiederum nur Teilbereiche „klärt“. Insofern kann man davon ausgehen, dass die Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiter jeweils Teilaufgaben sowohl in Bezug auf die Primäraufgabe als auch auf die Sekundäraufgaben zu erfüllen haben.¹⁴

Diese Teilaufgaben lassen sich unter der Berücksichtigung von speziellen Führungsfunktionen systematisieren. Dabei wird der Perspektivwechsel vom Arbeitssystem auf das Individuum vollzogen. Zusätzlich zur sachlichen und menschlichen Leitungsfunktion wurde eine Art von inhaltlicher Unterstützungsfunktion sowie die

¹⁴ Dies ist arbeitspsychologisch interessant, soll jedoch im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung nicht weiter vertieft werden, da für die Vorbereitung von Führungswechsel im Zusammenhang mit Wissensmanagement nur von Bedeutung ist, welche Aufgaben eine Führungskraft tatsächlich ausführt.

Funktion der Außendarstellung gefunden, die sich den beiden genannten traditionellen Führungsfunktionen nicht direkt zuordnen lassen.

Überträgt man die Begriffe aus der Handlungsregulationstheorie auf die Führungskraft, so ergibt sich folgende beispielhaft veranschaulichte Abgrenzung: Der jeweilige Auftrag einer Führungskraft entspricht demnach ihrer Funktion und kann beispielsweise die Personalführung beinhalten. Durch die Redefinition des Auftrags durch die Führungskraft wird die Aufgabe festgelegt, die dementsprechend im strategischen Umgang mit Personalthemen bestehen kann. Die Tätigkeit einer Führungskraft in Verbindung mit dieser Aufgabe kann beispielsweise das Führen eines Arbeitsgesprächs mit einem Mitarbeiter über seine Leistung sein. Auf der Ebene der Handlung könnte in diesem Zusammenhang die Befragung des Mitarbeiters bezüglich seiner Arbeitszufriedenheit sein.

4.4.2 Fall II: Der Bereich Konzernrecht

Der zweite Fall von Führungswechsel, der im Rahmen der Dissertation beschrieben werden soll, findet im Bereich für Konzernrecht statt. Bei diesem Bereich handelt es sich ebenfalls um ein Subsystem des bereits erwähnten Konzerns. Der Bereich für Konzernrecht ist dem Vorstandsbereich für Finanzen angegliedert.

Die primäre Arbeitsaufgabe dieses Bereichs ist (zum Zeitpunkt der Untersuchung im Sommer 2003) die Beratung vor allem der deutschen Konzerngesellschaften, aber auch einiger weniger Auslandstöchter, in sämtlichen Rechtsfragen.

Im Mittelpunkt der Untersuchung in diesem Fall steht der Leiter des Konzernrechtsbereichs, der seit zweiundzwanzig Jahren als Chefjustiziar im Unternehmen tätig ist. Er wird am 30. September 2003 im Rahmen einer betrieblichen Regelung, die eine Pensionierung aller Vorstandsmitglieder und Bereichsleiter im Alter von 60 Jahren vorsieht, aus dem Unternehmen ausscheiden. Aufgrund seiner Position im Aufsichtsrat wird die Pensionierung ein halbes Jahr nach Vollendung des sechzigsten Lebensjahres mit Beendigung der Aufsichtsratsperiode vollzogen. Der Leiter des Konzernrechtsbereichs wird nach seinem Austritt mit einem Beratervertrag in einigen Themenfeldern weiter für das Unternehmen arbeiten.

4.4.2.1 Datenquellen

Die Daten, die der folgenden Beschreibung zugrunde liegen, stammen aus den Interviews, die mit ausgewählten Organisationsmitgliedern dieses Bereichs geführt wurden (vgl. Kapitel 3 insbesondere Abschnitt 3.3.8.1).

Die vorliegenden Ergebnisse wurden von betrieblicher Seite inhaltlich auf die Richtigkeit der Darstellung hin geprüft und bestätigt.

4.4.2.2 Die verschiedenen Rechtsgebiete des Bereichs

Der Bereich für Konzernrecht ist unterteilt in vier Referate, die jeweils mit der Bearbeitung verschiedener Rechtsbereiche befasst sind.

- Referat für Gesellschaftsrecht
- Referat für Gewerblichen Rechtsschutz

- Referat für Konzernverträge
- Referat für Konzernimmobilien

Die Referate für Gesellschaftsrecht und Gewerblichen Rechtsschutz sind ausschließlich juristisch tätig. Die Referate für Konzernverträge und Konzernimmobilien dagegen sind kaufmännisch geprägt. Sie waren in der Anfangsphase organisatorisch vom juristischen Bereich getrennt und wurden nach einigen Monaten mit diesem zusammengelegt.

Das *Referat für Gesellschaftsrecht* arbeitet im Konzern „quasi wie ein externes Anwaltsbüro“. Das Referat ist Anlaufstelle für alle konzerninternen Mandanten wie beispielsweise den eigenen Vorstand oder den Aufsichtsrat sowie die Geschäftsleitungen der Tochtergesellschaften. Wird spezielle Fachexpertise benötigt, werden (wie auch in den anderen Referaten) externe Anwälte hinzugezogen.

Die Juristen aus dem Personalbereich, die sich mit Kollektivarbeitsrecht beschäftigen, werden vom Referat für Gesellschaftsrecht ebenso fachlich unterstützt wie auch die betrieblichen Datenschutzbeauftragten. Auf dem Gebiet des Arbeitsrechts werden streitige Verfahren vor den Arbeitsgerichten bearbeitet und wahrgenommen. Das Referat für Gesellschaftsrecht wird bei Kundenangelegenheiten hinzugezogen, wie zum Beispiel bei Forderungsinkasso oder auch bei Gewährleistungsfällen.

Wenn Unternehmen ge- oder verkauft werden, ist das Referat für Gesellschaftsrecht an der Konzeption der Verträge beteiligt. In Abstimmung mit den Fachabteilungen, insbesondere mit dem Steuerreferat und dem Bereich Konzernrechnungswesen, werden die Verträge formuliert.

Das *Referat für Gewerblichen Rechtsschutz* ist innerhalb des Konzerns zuständig für alle Fragen im Zusammenhang mit Wettbewerbsrecht und gewerblichen Schutzrechten. Das Referat überprüft beispielsweise die Kataloge auf die Einhaltung von Urheberrechten. Markenschutz und Designschutz gehört zu den Hauptaufgaben dieses Referats. Das Design von Produkten wie zum Beispiel Textilien, Türgriffen, Autozubehör oder auch Aufklebern ist geschützt. Ziel der Prüfung ist es, zu verhindern, dass durch eine mögliche Verletzung von Geschmacksmustern, die Stilllegung eines Katalogs von dritter Seite veranlasst werden kann.

In den Zuständigkeitsbereich des Referats für Gewerblichen Rechtsschutz gehören außer den Katalogen auch Radio- und Fernsehspots sowie Gewinnspiele.

Das *Referat für Konzernverträge* ist eines der beiden kaufmännischen Referate des Bereichs. Das Referat für Konzernverträge ist zuständig für alle Vertragsangelegenheiten des Konzerns innerhalb Deutschlands sowie einiger ausländischer Tochtergesellschaften. Hier werden alle Verträge, angefangen vom kleinen Reinigungsvertrag für eine Kundenbetreuung bis hin zu großen Kooperationsabkommen oder Kaufverträgen für Hard- und Software in Millionenhöhe, abgewickelt. Dazu gehören unter anderem Verträge mit Druckereien, Buswerksverkehr, Betriebsärzten, externen Beratern, externen Lieferanten usw.

Während im Referat für Gesellschaftsrecht der Kaufvertrag bei Unternehmenskäufen bearbeitet wird, ist das Referat für Konzernverträge beispielsweise für den damit zusammenhängenden Lizenzvertrag, Liefervertrag oder Dienstleistungsvertrag zu-

ständig. D.h. bestimmte Passagen innerhalb des Kaufvertrages werden vom Referat für Konzernverträge vorbereitet.

Das *Referat für Konzernimmobilien* ist das zweite kaufmännische Referat des Bereichs. Das Referat ist zuständig für sämtliche Immobilienangelegenheiten im Unternehmensverbund mit Ausnahme der Konzerntöchter in den USA, Frankreich sowie in England, die über eigene Stäbe für diese Aufgaben verfügen.

Das Referat für Konzernimmobilien übernimmt die Akquisition, Vertragsverhandlung, Anmietung, Kauf und Verkauf von gewerblichen Immobilien. Dazu gehören Büroflächen, Lagerflächen und Verkaufsflächen wie zum Beispiel Warenhäuser und Einkaufszentren.

Der Konzern arbeitet mit einer Vielzahl von Grundstücksgesellschaften, denen jeweils die Immobilien gehören und die diese an den Konzern vermieten. Die Überwachung der Grundstücksgesellschaften erfolgt durch das Referat für Konzernimmobilien, das außerdem für die Übertragung dieses Systems auf andere Tochtergesellschaften zuständig ist.

4.4.2.3 Räumlich-technische Ausstattung

Die Mitarbeiter und Führungskräfte des Konzernrechtbereichs arbeiten alle auf einem Stockwerk des Verwaltungsgebäudes. Je nach Aufgabenbereich und Hierarchiestufe sind sie in Büroräumen entweder allein oder in Kleingruppen tätig.¹⁵

Der Leiter des Bereichs für Konzernrecht arbeitet in einem Büro, dem sein Sekretariat vorgelagert ist.

Die technische Ausstattung umfasst Computer an allen Arbeitsplätzen. Neben den üblichen Büroanwendungen verfügen ausgewählte Personen (wie zum Beispiel der Chefjustiziar) über Zugang zu fachspezifischen Datenbanken.

4.4.2.4 Aufbauorganisation

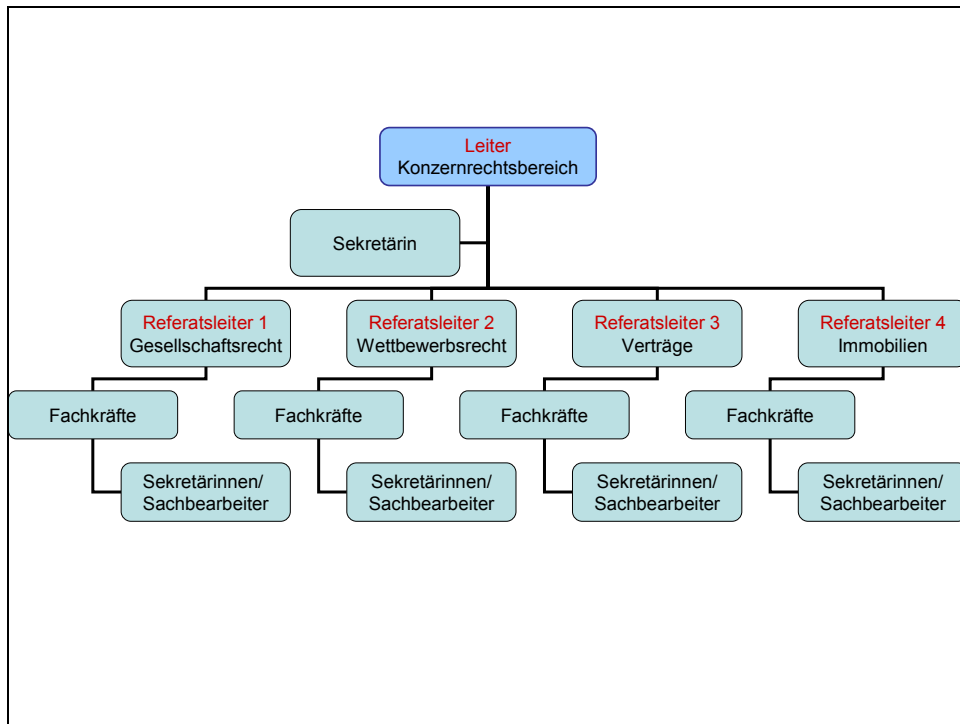
Die Führungsriege des Konzernrechtsbereichs besteht aus einem Bereichsleiter, vier Referatsleitern, Fachkräften zum Teil mit juristischem, zum Teil mit kaufmännischem Hintergrund sowie Sachbearbeitern und Sekretärinnen (vgl. Abbildung 10).

Der Leiter des Konzernrechtsbereichs ist zum Zeitpunkt der Untersuchung als disziplinarischer Vorgesetzter für 36 Mitarbeiter und Führungskräfte zuständig. Sein Nachfolger¹⁶ stammt aus den Reihen der Fachkräfte und verfügt über eine sechsjährige Betriebszugehörigkeit. Er war zunächst im Referat für Gewerblichen Rechtsschutz tätig und arbeitet seit eineinhalb Jahren im Referat für Gesellschaftsrecht.

¹⁵ Zum Zeitpunkt der Untersuchung ist das Referat für Konzernverträge aufgrund von Renovierungsarbeiten vorübergehend in einem anderen Gebäude auf dem Betriebsgelände untergebracht.

¹⁶ Geburtsjahr: 1962.

Abbildung 10: Aufbauorganisation im Konzernrechtsbereich vor dem Führungswechsel



Die Verantwortungsbereiche der Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen können folgendermaßen beschrieben werden.

Bereichsleiter und Chefjustiziar

Der Bereichsleiter für Konzernrecht ist für die gesamte Rechtsberatung des Konzerns zuständig. Als Chefjustiziar ist er erster Ansprechpartner in allen Rechtsfragen. Er sorgt für die Effizienzsicherung innerhalb des Bereiches. Der Bereichsleiter trifft die Personalauswahl auf Referatsleiterenebene, für die er direkter disziplinarischer Vorgesetzter ist. Der Bereichsleiter berichtet an den Vorstand für Finanzen.

Referatsleitung

Die Referatsleiter sind fachlich zuständig für das jeweilige von ihnen betreute Gebiet. Sie sorgen für die Umsetzung der Unternehmensziele auf Referatsebene. Die Referatsleiter entwickeln Zielvorgaben für die Referate und sind in Abstimmung mit dem Bereichsleiter für die Personalauswahl ihrer Mitarbeiter zuständig, deren direkte disziplinarische Vorgesetzte sie sind. Die Referatsleiter berichten an den Bereichsleiter.

4.4.2.5 Funktion und daraus abgeleitete Teilaufgaben des Bereichsleiters

Die im Folgenden beschriebene Führungskraft ist mit der Leitung des Konzernrechtsbereichs betraut. Im Überblick hat der Bereichsleiter folgende Aufträge, die er in Form der dazugehörigen Aufgaben umsetzt (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Funktionen und Teilaufgaben des Bereichsleiters für Konzernrecht

Auftrag/ Funktion	Aufgabe
Leitung des juristischen Bereichs (sachlich)	Festlegung der normativen und strategischen Ausrichtung des Bereichs
	Verhandlungsführung mit den Fachbereichen über Form der Rechtsberatung
	Steuerung der Zusammenarbeit der Referate miteinander
	Ausgleich der Arbeitsbelastung in den Referaten
	Kostenstellenplanung
	Steuerung der Optimierung von Abläufen und Arbeitsmitteln
Personalführung (menschlich)	(Strategischer) Umgang mit Personalthemen
Interne Rechtsberatung (inklusive Vermittlung und Koordination)	Fachliche Beratung der Mitarbeiter, des Vorstandes und interner Kooperationspartner
	Vorausschauende strategische sowie politisch-taktische Beratung der Mitarbeiter, des Vorstandes und interner Kooperationspartner
	Steuerung von Projekten, bei denen die juristische Relevanz dominiert, wenn mehrere Bereiche beteiligt sind
Außendarstellung	Aufbau und Pflege von Kommunikationsbeziehungen zu Geschäftspartnern, Wettbewerbern, internen Kooperationspartnern und Verbänden

4.4.2.5.1 Die Leitungsfunktion (sachlich)

Im Bereich der sachlichen Leitung ist die Führungskraft verantwortlich für die Festlegung der normativen und strategischen Ausrichtung der Konzernrechtsberatung. Beispielsweise muss die „generelle Linie“ in Bezug auf Kernkompetenzen sowie die Balance zwischen offensiver und defensiver Herangehensweise (Kultur) bei der Bearbeitung von Rechtsfällen immer wieder neu festgelegt und mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden. Damit zusammenhängend gehört die Verhandlungsführung mit den Fachbereichen über die Form der Rechtsberatung zu den Aufgaben der Führungskraft. So muss zum Beispiel über die Finanzierungsmodelle verhandelt werden.

Der Ausgleich der Arbeitsbelastung in den Referaten gehört ebenso zu den Aufgaben der Führungskraft wie die Kostenstellenplanung und das Controlling.

Aufgabe der Führungskraft ist zudem die Steuerung der Zusammenarbeit der Referate miteinander. Zwar gibt es eine klare Trennung der Zuständigkeiten zwischen den Referaten. Bei umfassenderen Projekten können jedoch alle Referate beteiligt sein. Wird beispielsweise im Rahmen eines Joint Ventures ein Rahmenvertrag geschlossen, in dem auch ein Lizenzvertrag eine Rolle spielt, so wird der Rahmenvertrag vom Referat für Gesellschaftsrecht formuliert, der Lizenzvertrag vom Referat für Verträge verfasst und die im Lizenzvertrag vorkommende Marke durch das Referat für Gewerblichen Rechtsschutz geprüft. Geht es im Zusammenhang mit dem Joint Venture außerdem um bestimmte Gebäude, die beispielsweise mitgekauft werden, so kommt zudem das Referat für Konzernimmobilien ins Spiel. Nicht immer

sind jedoch die Zusammenhänge so transparent. Nicht immer ist im Vorwege erkennbar, welche Referate an einem Thema mitarbeiten müssen.

4.4.2.5.2 Personalführung

Der personale Aspekt der Leitung umfasst die Personalführung. Aufgabe der Führungskraft ist in diesem Zusammenhang der Umgang mit Personalthemen, auch in strategischer Hinsicht. Dabei geht es jeweils um diejenigen Fälle, in denen Unklarheit bzw. Uneinigkeit bezüglich des Vorgehens besteht. Dies kann beispielsweise die Urlaubsregelung, die Überstundenregelung oder die Vorruhestandsregelung für einzelne Mitarbeiter betreffen. Auch Klärung von Fragen bzw. Treffen von Entscheidungen zu Gehaltsanpassungen sowie Grundsatzfragen bei Dienstreisenabrechnungen gehören zu den Aufgaben der Führungskraft. Es werden Feedbackrunden und Jahresgespräche sowie Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt und Entwicklungsprogramme zur Personalbindung angeboten. Diese Maßnahmen werden größtenteils von den Referatsleitern in den jeweiligen Referaten realisiert. Der Leiter des Rechtsbereichs ist direkt für die Führung der Referatsleiter zuständig und unterstützt diese bei der Führung ihrer Mitarbeiter, insbesondere bei der Potenzialanalyse und gezielter Förderung von Nachwuchskräften.

4.4.2.5.3 Interne Rechtsberatung

Der Leiter des Rechtsbereichs ist als Chefjustiziar Ansprechpartner für seine Mitarbeiter, den Vorstand sowie alle internen Kooperationspartner. Zu den Aufgaben der Führungskraft gehört in diesem Zusammenhang einerseits die persönliche Beratung. Die interne Beratung bezieht sich zum Teil auf Fragestellungen, zu denen die Führungskraft über Fachexpertise verfügt, häufig geht es um Fragen, die das strategische bzw. politisch-taktische Vorgehen im Umgang mit Rechtsfällen betreffen. So kann es beispielsweise darum gehen, in einem Fall das richtige Maß an „Aggressivität“ zu finden und trotzdem Verhandlungsspielräume zu eröffnen. Im Mittelpunkt der Beratung steht jeweils das Element der strategischen, kaufmännischen und politischen Vorausschau. Die Führungskraft muss die zukünftige Rechtsentwicklung abschätzen sowie den möglichen Verlauf von Rechtsfällen auf der Basis vergleichbarer Fälle der Vergangenheit berücksichtigen.

Wenn die Führungskraft nicht direkt als Berater tätig wird, fungiert sie als Vermittler. Sie verweist dabei entweder auf Fachexperten des eigenen Bereichs oder auf Spezialisten in externen Anwaltskanzleien, mit denen der Konzern kooperiert.

In Fällen, in denen mehrere Abteilungen bzw. Bereiche betroffen sind und bei denen juristische Belange im Mittelpunkt stehen, übernimmt die Führungskraft die Steuerung. Man könnte hier von der Leitung interdisziplinärer Sonderprojekte sprechen.

4.4.2.5.4 Außendarstellung

Die Führungskraft im vorliegenden Fall übernimmt die Außendarstellung des Konzernrechtsbereichs. Aufgabe ist in diesem Zusammenhang der Aufbau und die Pflege von Kommunikationsbeziehungen zu Geschäftspartnern, Mitbewerbern und internen Kooperationspartnern.

4.4.2.5.5 Weitere Positionen

Zum Zwecke der Absicherung von übergeordneten Interessen des Konzerns hat der Leiter des Rechtsbereichs zusätzliche Positionen in verschiedenen Verbänden inne. Ziel ist es, in diesen Verbänden mit Vertretern anderer Unternehmen über die Konkurrenzbeziehung hinaus an gemeinsamen Themen zu arbeiten. So kann es beispielsweise darum gehen, die Gesetzgebung im Interesse aller Unternehmen mitzugestalten.

Die Führungskraft ist als Korruptionsbeauftragter mit der Entgegennahme und Neutralisierung von Korruptionsfällen im Konzern befasst.

Die Führungskraft ist als Sicherheitsbeauftragter an der Verhandlungsführung in Krisenfällen beteiligt. Aus Datenschutzgründen werden diese Themen im Rahmen der Dissertation nicht weiter vertieft.

4.4.2.6 Kommentar aus arbeitspsychologischer Sicht

Rechtsberatung an sich kann, bezogen auf die Organisation, insgesamt als eine sekundäre Aufgabe angesehen werden. Der Konzern wurde nicht zur Bearbeitung von Rechtsfällen geschaffen. Rechtliche Fragen fallen jedoch innerhalb aller Konzernbereiche an, für die der Rechtsbereich sowie die Führungskraft als Dienstleister tätig sind. Auch bei den genannten Führungsaufgaben im zweiten Fall handelt es sich in der Regel um Teilaufgaben in Bezug auf die primäre und sekundäre Aufgabe des Arbeitssystems.

4.4.3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten beider Führungswechselfälle

Es wurden zwei Führungswechselfälle ausgewählt, die sich bezüglich der Hierarchieebene der Führungskraft maximal unterscheiden, um alle Tätigkeitsbereiche von Führung abzudecken (vgl. Grochla 1980). Nun stellt sich die Frage, ob beide Fälle dennoch vergleichbar sind in Bezug auf die Vorbereitung von Führungswechsel im Zusammenhang mit Wissensmanagement. Die beschriebenen Führungsaufgaben sind inhaltlich sehr verschieden. Die Auswirkungen der Handlungen der beiden Führungskräfte sind sehr unterschiedlich, beispielsweise was die finanziellen Konsequenzen von Entscheidungen betrifft.

Aus arbeitspsychologischer Sicht gibt es jedoch strukturelle Gemeinsamkeiten zwischen den innerhalb der beiden Führungswechselfälle bearbeiteten Aufgaben. Für das System der Gruppenleiterin in der Kundenreklamation kann es genau so problematisch sein, zu beschreiben, was an Wissen fehlen wird, wie für das System des Rechtsbereichs in Bezug auf den Bereichsleiter. Im Folgenden sollen zunächst grundsätzliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten beider Fälle einander gegenüber

gestellt werden, da diese einen Einfluss auf den Geltungsbereich der Ergebnisse haben.

In beiden Fällen findet der Führungswechsel in Arbeitssystemen statt, die demselben Unternehmen angehören. Es handelt sich um Subsysteme innerhalb eines Versandhauses, das wiederum Teil eines weltweit tätigen Großkonzerns ist. Die Abteilungs- bzw. Bereichsgrenze wird jeweils als Systemgrenze definiert. Die Arbeitssysteme befinden sich in verschiedenen Vorstandsbereichen. Führungskraft im Fall I ist Gruppenleiterin innerhalb der *Abteilung* für Retourenbearbeitung und Reklamation, die wiederum dem *Bereich* für Retourenbearbeitung angehört. Dieser Bereich ist einer von zwei *Direktionen* für Logistik untergeordnet, die wiederum im *Vorstandsbereich* für logistische Prozesse zugeordnet ist. In diesem Fall findet sich eine starke hierarchische Abstufung.

In Fall II ist die Führungskraft als Leiter des Rechtsbereichs tätig und dem *Vorstand* für Finanzen direkt unterstellt. Obwohl innerhalb des Unternehmens von der „Rechtsabteilung“ gesprochen wird und diese Führungskraft im Rahmen der Dissertation als Bereichsleiter bezeichnet wird, ist diese Position auf der Ebene eines *Direktors* angesiedelt. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Hierarchie in beiden Fällen stark unterscheidet, ist die Position der ausscheidenden Führungskraft in Fall II somit nicht vergleichbar mit der Abteilungsleiterposition im Fall I. Die Gruppenleiterin in der Kundenreklamation ist auf der Ebene der unteren Leitung angesiedelt, während der Leiter des Rechtsbereichs auf der obersten Leitungsebene tätig ist. Dies hat, wie bereits im theoretischen Teil beschrieben, Einfluss auf die ausgeübten Tätigkeiten (vgl. Grochla 1980).

Beide Führungskräfte scheiden nach langjähriger Betriebszugehörigkeit im Alter von 60 Jahren aus ihrer Position aus. Sie sind bis zum Schluss in dieser Position Vollzeit beschäftigt. Der Leiter des Rechtsbereichs erhält im Anschluss einen Beratervertrag, während die Gruppenleiterin im Rahmen einer Blockaltersteilzeit ihren Vorruhestand antritt, in dem sie de facto nicht mehr für das Unternehmen arbeitet.

Die Nachfolger verfügen ebenfalls bereits über eine beträchtliche Betriebszugehörigkeit. Im ersten Fall wurde die Nachfolgerin über die Stellvertreterposition der ersten Aufsicht aufgebaut und einer „Bewährungszeit“ in nahezu vergleichbarer Führungsposition ausgesetzt. Im zweiten Fall stammt der Nachfolger aus der Reihe der Fachkräfte im Rechtsbereich. Er wird durch interne Personalentwicklungsprogramme aufgebaut und über ein Jahr von seinen fachlichen Aufgaben freigestellt, um sich unter Supervision des Vorgängers auf der entsprechenden Position einzuarbeiten. Beide Nachfolger sind um die vierzig Jahre alt. Somit liegt in beiden Fällen ein Generationswechsel vor.

Funktion und Aufgaben der Führungskräfte aus beiden Fällen unterscheiden sich sehr, was die Inhalte betrifft. Bezüglich der Aufgabenstruktur lassen sich hingegen auch Gemeinsamkeiten feststellen (vgl. Abschnitt 6.4).

Die Führungskraft in der Kundenreklamation ist im Rahmen der Unterstützungsfunktion vor allem als Dienstleisterin für ihre Mitarbeiter tätig. Die von ihr bearbeiteten Aufgaben dienen zum größten Teil dazu, die Arbeit der Abwicklung vorzustrukturieren (Organisation der Tätigkeiten der Abwicklung) und die Mitarbeiter bei der Realisierung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Die inhaltliche Unterstützung lässt sich unterteilen in fachliche (Bearbeitung von Klärfällen) und nichtfachliche Aufga-

ben (Vorbeugung und Beseitigung von Arbeitsablaufstörungen). Zwei weitere Funktionen werden deutlich: Zum einen die Personalführung, die auf die Beeinflussung der Mitarbeiter selbst gerichtet ist, und zum anderen die Außendarstellung, die in gewisser Weise als Dienstleistungstätigkeit für externe Kooperationspartner gesehen werden kann. Diese Gruppenleiterposition ist eine klassische Linienaufgabe. Die Bearbeitung von Kundenreklamationen ist Teil der originären Prozesskette des Versandhandels.

Der zweite Führungswechselfall spielt sich in einem Stabsbereich ab¹⁷, in der das Fachwissen für die Unternehmung von besonderer Bedeutung ist. Die Führungskraft im Rechtsbereich fungiert ebenfalls in gewisser Weise als Dienstleister, allerdings bezieht sich die Unterstützungsfunktion im Verhältnis gesehen weniger auf die Mitarbeiter, sondern mehr auf interne und externe Kooperationspartner. Zudem hat der Leiter des Rechtsbereichs weitere Positionen in verschiedenen Verbänden, im Aufsichtsrat sowie als Korruptions- und Sicherheitsbeauftragter inne. Diese Positionen sind jeweils mit einer Vielzahl von Kontakten verbunden, was sich wiederum auf einzelne Aufgaben wie beispielsweise den Aufbau und die Pflege eines Kommunikationsnetzwerkes auswirkt.

Auf der Ebene der Gruppenleiterin überwiegt der relative zeitliche Anteil an Realisierungstätigkeiten, während auf der Ebene des Direktors strategische Entscheidungen den größten Anteil ausmachen (vgl. Grochla 1980).

4.5 Erkenntnisse für die Modellbildung

Im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit wurde ein Modell entwickelt, durch das sich die Ergebnisse der Untersuchung beider Einzelfallstudien darstellen lassen. Daher soll jedes Kapitel auf dem Weg zu diesem Modell mit einem Abschnitt enden, in dem die Erkenntnisse dargelegt werden, die das entsprechende Kapitel im Hinblick auf die Modellbildung enthält.

Die Erkenntnisse für die Modellbildung aus Kapitel vier beziehen sich auf die Führungsaufgaben: Die Bearbeitung der genannten Führungsaufgaben erfordert zum Teil ähnliches und zum Teil sehr unterschiedliches Wissen. Wenn es beispielsweise um den strategischen Umgang mit Personalthemen geht, so spielt in diesem Zusammenhang Wissen eine große Rolle, welches landläufig häufig als „Menschenkenntnis“ bezeichnet wird. Dieses Wissen reicht von der banalen Einschätzung darüber, dass jemand, wenn man ihn „vor versammelter Mannschaft“ anspricht, vermutlich anders reagieren wird, als wenn man ihn „unter vier Augen anspricht“, bis hin zu sehr individuellen Kenntnissen darüber, was es bedeutet, wenn eine bestimmte Mitarbeiterin dem Blickkontakt ausweicht und „diesen typischen Gesichtsausdruck“ hat.

Geht es um die Bearbeitung von Klärfällen in der Abteilung für Kundenreklamation bzw. um die Bearbeitung von Fällen im Rechtsbereich, ist sehr spezielles Fachwis-

¹⁷ Durch den Unterschied von Stabs- und Linienführung in beiden Fällen erklärt sich auch die unterschiedliche Größe der Arbeitssysteme und die Tatsache, dass die Gruppenleiterin trotz geringerer Hierarchiestufe eine größere Anzahl Mitarbeiter unter sich hat als der Bereichsleiter (Anm. d. Verf.).

sen gefragt. Beispielsweise muss die Führungskraft über die aktuelle Gesetzgebung im Einzelfall auf dem neuesten Stand sein.

Zur Vorbeugung und Beseitigung von Arbeitsablaufstörungen in der Abteilung für Kundenreklamation wiederum sind sehr genaue Kenntnisse über das jeweilige Arbeitssystem und die darin realisierten Strukturen nötig, ebenso wie für die Steuerung der Optimierung von Abläufen und Arbeitsmitteln im Rechtsbereich. Die Führungskraft muss die Auswirkungen einschätzen können, wenn zum Beispiel eine spezielle Funktion der Warenbearbeitungssoftware ausfällt, und sie muss gegebenenfalls die Unterbrechung des automatisierten Informationsflusses persönlich ausgleichen.

Wenn also jeweils sehr unterschiedliches Wissen benötigt wird, so lässt sich schließen, dass der Wissensgewinn bzw. –verlust bei Führungswechsel in Bezug auf die Aufgabenbearbeitung unterschiedlichen Einflussfaktoren unterliegt. Im Zusammenhang mit den verschiedenen Aufgabenstellungen spielen Mensch, Technik und Organisation eine ganz unterschiedliche Rolle. So bringen die Nachfolger jeweils eigenes Wissen bzw. Erfahrungen im Zusammenhang mit der Bearbeitung bestimmter Aufgaben mit. Einiges Wissen kann man aus Dokumenten oder Informationssystemen vor Ort erwerben, anderes nur im Gespräch mit dem Vorgänger, wiederum anderes Wissen kann man sich nur innerhalb der Organisation „erarbeiten“.

Die Aufgaben und Tätigkeiten einer Führungskraft können somit, unter Berücksichtigung der jeweiligen Systemstrukturen, als Bezugspunkt für das Wissensmanagement bei Führungswechsel dienen.

Basierend auf der anfänglich geschilderten Erkenntnis, dass Wissen sich im Zusammenhang mit der Aufgabenbearbeitung konkretisieren lässt, wird geschlossen, dass es eine Verbindung zwischen wissensbezogenen Chancen und Risiken auf der einen Seite und Aufgaben bzw. Tätigkeiten auf der anderen Seite gibt. Geht man davon aus, dass die primäre Aufgabe unter den Mitarbeitenden aufgeteilt wird, so leuchtet es ein, dass auch das Wissen, welches zur Aufgabenbearbeitung notwendig ist, unter den Organisationsmitgliedern aufgeteilt wird. Wird die Organisation in der beschriebenen Weise als Handlungssubjekt betrachtet, das eine Aufgabe zu erfüllen hat, so lässt sich diese Betrachtungsweise auf die Metapher vom Organisationsgedächtnis beziehen: Wissen wird einerseits, korrespondierend zu den Teilaufgaben, unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt und in individuellen Gedächtnissen gespeichert, andererseits wird, bedingt durch die Bezogenheit der Teilaufgaben aufeinander, aber auch eine Art kollektiven Gedächtnisses gebildet (vgl. Abschnitt 2.4).

Im Folgenden wird zunächst anhand des ersten Falls in der Kundenreklamation genauer untersucht, welche Einflussfaktoren unter Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation in Bezug auf die jeweilige Aufgabe bzw. Tätigkeit eine Rolle spielen.

Kapitel 5: Einflussfaktoren

5.1 Kernaussagen

- Innerhalb von Arbeitssystemen stehen zur Aufgabebearbeitung verschiedene **Ressourcen (Menschen, Technik und Organisation)** zur Verfügung, die als **Einflussfaktoren** im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. –verlust bei Führungswechsel wirksam werden (vgl. Abschnitt 5.2)
- Als Risiko bei einem Führungswechsel wird der **Verlust von Wissen** bezeichnet, der die Aufgabebearbeitung im Arbeitssystem negativ beeinflussen könnte (vgl. Abschnitt 5.3)
- Als Chance bei einem Führungswechsel wird ein **Gewinn von Wissen** bezeichnet, der eine mögliche Verbesserung der Aufgabebearbeitung im Arbeitssystem zur Folge haben könnte (vgl. Abschnitt 5.3)
- Die verschiedenen **Einflussfaktoren** können zwar einzeln beschrieben werden, jedoch führt erst die Darstellung des **komplexen Zusammenwirkens in Bezug auf die Aufgabebearbeitung** zu einem stimmigen Gesamtbild (vgl. Abschnitt 5.4)
- **Die Faktoren, die mit der Aufgabe an sich zusammenhängen, sind von übergeordneter Bedeutung** (vgl. Abschnitt 5.5)
- Die **Bezugnahme** innerhalb des Modells **auf die Aufgabe bindet auch die Ressourcen**, die im Zusammenhang mit Mensch, Technik und Organisation stehen (vgl. Abschnitt 5.6)

5.2 Strukturierende Bedingungen der Aufgabebearbeitung als Einflussfaktoren auf Wissensgewinn bzw. –verlust

Im vorangegangenen Kapitel wurde herausgearbeitet, dass Wissen in Unternehmen an Aufgaben gebunden ist, zu deren Bearbeitung es notwendig ist. Die Aufgaben einer Führungskraft können somit als Bezugspunkt für das Wissensmanagement bei Führungswechsel dienen.

Jedes Arbeitssystem hat gewisse Ressourcen zur Verfügung, die sie (mehr oder weniger) gezielt zur Aufgabebearbeitung nutzt. Zu den Ressourcen gehören in erster Linie die Menschen in einem Arbeitssystem, durch die die Aufgaben bearbeitet werden. Außerdem stellen der Einsatz von Technologie ebenso wie die Organisation an sich Ressourcen dar, die innerhalb des Arbeitssystems als strukturierende Bedingungen eingesetzt werden. Diese Ressourcen können auch im Zusammenhang mit der Vorbereitung von Führungswechsel genutzt werden. Gleichzeitig können sie auch als Barrieren im Wissensmanagement wirksam werden. Somit handelt es sich um wesentliche Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. –verlust.

Ziel der beschriebenen Forschung war es, zu einem besseren Verständnis bezüglich der verschiedenen Einflussfaktoren zu kommen. Dieses Kapitel ist der Beschreibung der *einzelnen* Einflussfaktoren gewidmet. Zunächst muss allerdings geklärt werden, was im Rahmen dieser Ausarbeitung unter Risiko bzw. Chance verstanden werden soll. Somit endet der folgende Abschnitt mit einer diesbezüglichen Definition.

5.3 Wissensbezogene Risiken und Chancen bei Führungswechsel

Ein Risiko bezeichnet eine Verlustmöglichkeit. Eine Chance dagegen beschreibt eine Option auf Gewinn. Beide Begriffe beziehen sich auf die Zukunft.

Zunächst einige Beispiele zu Chancen und Risiken, die zwar im Zusammenhang mit Führungswechsel thematisiert werden, die jedoch *nicht* im Mittelpunkt der vorliegenden Abhandlung stehen sollen:

Ein Mitarbeiter befürchtet unter Umständen, dass die beliebte Führungskraft durch eine weniger angenehme Persönlichkeit ersetzt wird. Ein Kollege bezeichnet gegebenenfalls allein die Tatsache als Risiko, dass im Zusammenhang mit dem Führungswechsel Veränderungen auf ihn zukommen. Die ausscheidende Führungskraft selbst befürchtet vielleicht, dass sie sich nach der Pensionierung langweilen könnte, und bezeichnet dies als Risiko. Auch Chancen können im Zusammenhang mit Führungswechsel ganz unterschiedlich wahrgenommen werden. Beispielsweise hofft eine Mitarbeiterin möglicherweise darauf, dass sie unter der neuen Führungskraft endlich einen anderen Aufgabenbereich bekommt. Eine Kollegin spricht über die Chance, die sie darin sieht, dass durch den Führungswechsel ein neuer Anfang für alle möglich wird. Die Nachfolgerin sieht etwa in der Vergrößerung der Abteilung eine Chance. (Beispiel unklar: Ist die Vergrößerung der Abteilung direkte Folge des Führungswechsels oder wäre das nicht ohnehin geschehen?)

Diese Art von subjektiv wahrgenommenen oder allgemeinen Vor- und Nachteilen im Zusammenhang mit Führungswechsel, sind *nicht* gemeint, wenn von jetzt an die Rede von Risiken und Chancen sein wird. Es geht im Rahmen dieser Arbeit um Wissensmanagement im Zusammenhang mit Führungswechsel. Insofern wird dann von einem Risiko ausgegangen, wenn es durch den Führungswechsel zu einem unbeabsichtigten Verlust zukünftig relevanten Wissens kommt, während der Begriff der Chance sich auf den Gewinn zukünftig relevanten Wissens bezieht.

Dabei soll keineswegs unterstellt werden, dass das Bewahren von Wissen grundsätzlich gut ist. Das Anhäufen von Wissen an sich ist noch nicht hilfreich bei der Aufgabenbearbeitung. Im Gegenteil: „Die Datenexplosion und der rasche Verfall vieler Wissensformen erschweren die Beschaffung angemessenen Wissens für Entscheidungen. Filtermechanismen werden ressourcenintensiver, und das Trennen relevanten Wissens von irrelevantem Datenmüll wird schwieriger.“ (Roehl 2002, S.33) Es kann also nicht darum gehen, das gesamte Wissen einer ausscheidenden Person zu bewahren. So kann auch das Vergessen ein Gewinn sein, sofern es sich um veraltetes, zukünftig irrelevantes Wissen handelt. Auch aus der Reduktion irrelevanten Wissens kann eine verbesserte Leistung resultieren. Wissenszuwachs kann erst dann wirklich als Gewinn gewertet werden, wenn es sich dabei um zukünftig relevantes Wissen handelt, und das auch nur dann, wenn dieses Wissen für den bzw. die Aufgabenbearbeiter tatsächlich verfügbar ist bei der Aufgabenbearbeitung. Erst wenn

das gewonnene Wissen potenziell zu einer Verbesserung der Leistung im Sinne einer verbesserten Qualität der Aufgabenbearbeitung und/oder einer erhöhten Produktivität führt, kann von einer Chance gesprochen werden. Andererseits kann es sein, dass nach dem Führungswechsel bestimmtes Wissen zwar noch in der Organisation vorhanden ist, jedoch für die Organisationsmitglieder nach dem Austritt der Führungskraft kein Zugriff mehr auf das Wissen bzw. die Informationen besteht. Auch in diesem Fall handelt es sich um einen unbeabsichtigten Verlust von zukünftig relevantem Wissen, da das Wissen nach dem Führungswechsel nicht mehr unmittelbar zur Aufgabenbearbeitung zur Verfügung steht.

Eine Interviewpartnerin beantwortet die Frage nach Risiken, die sie im Zusammenhang mit dem anstehenden Führungswechsel sieht, folgendermaßen:

Alles was in Zukunft noch so ansteht, die ganze Umsetzung von IT zum Beispiel (...), diese ganzen offenen Dinge, wo sie (die Wissensträgerin) richtig drin gesteckt hat, richtig tief, auch mit ihrem Wissen, ohne dass sie auf einen Zettel gucken muss, wo wir uns dann wahrscheinlich erstmal wieder das aus den Ordnern raussuchen müssen und erarbeiten müssen, weil sie doch mehr Wissen hat (...) und das nimmt sie halt mit¹.

Zukünftig relevantes Wissen wird hier anhand zukünftiger Aufgaben identifiziert. Es wird eine Bewertung des Wissens der Wissensträgerin anhand der bisherigen Zusammenarbeit vorgenommen und eine Prognose in der Form gestellt, dass die verbleibenden Organisationsmitglieder zwar voraussichtlich in der Lage sein werden, die entsprechenden Aufgaben zu bewältigen, dass es jedoch vermutlich zeitliche Verzögerungen bei der Aufgabenbearbeitung geben wird. Als Risiko bei einem Führungswechsel wird somit der Verlust von Wissen bezeichnet, der die Aufgabenbearbeitung im Arbeitssystem negativ beeinflussen kann.

Eine aufgabenbezogene Chance wird beispielsweise folgendermaßen beschrieben:

Jetzt haben wir wunderschöne Tabellen: (...) >Wenn es sich um diese Ware handelt, dann passiert das<. (...) Das hatte (...) (die Wissensträgerin) im Kopf. (...) (Das ist) abgeflossen sozusagen, eingearbeitet worden und damit zementiert auf eine Art und nicht mehr wegzukriegen.

Die ausscheidende Führungskraft hat in Vorbereitung ihrer Pensionierung das eigene Wissen über Abläufe bei der Warenbeurteilung in vielfältige Dokumente und IT-Programme einfließen lassen, so dass diese nun von den verbleibenden Organisationsmitgliedern genutzt werden können. Dies wird von der Interviewpartnerin als

¹ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Wendung „das nimmt sie halt mit“ nicht in dem Sinne zu verstehen ist, dass die Wissensträgerin hier Wissen zurückgehalten hätte, sondern in dem Sinne, dass das hier thematisierte Wissen zwangsläufig mitgenommen werden muss, weil es nicht transferiert werden kann (vgl. Abschnitt). Dieselbe Interviewpartnerin betont an anderer Stelle des Interviews: „Also das, was sie (die Wissensträgerin) an Wissen hat (...), (das) - bin ich der Meinung - hat sie wirklich versucht, jetzt weiterzugeben.“

Chance bewertet. Auch die Tatsache, dass ein Nachfolger möglicherweise neues Wissen mitbringt, kann beispielsweise als Chance gesehen werden. Als Chance wird dementsprechend ein Gewinn von Wissen bezeichnet, der eine potenzielle Verbesserung der Bearbeitungsqualität einer Aufgabe im Arbeitssystem zur Folge haben könnte.

5.4 Einflussfaktoren auf wissensbezogene Chancen und Risiken

Im Folgenden sollen diejenigen Einflussfaktoren beschrieben werden, die bei der Untersuchung des Führungswechsels innerhalb der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamationen herausgearbeitet wurden (vgl. Abschnitt 3.3.8.2). Die Einflussfaktoren werden zunächst in der Übersicht dargestellt, anschließend einzeln als Begriffe eingeführt und erläutert. Diese Vorgehensweise ist insofern problematisch, als keiner der Faktoren allein für sich wirksam ist und die dargestellten Beispiele erst im Gesamtkontext des komplexen Zusammenwirkens aller Faktoren tatsächlich stimmig werden. Vor diesem Hintergrund soll dieser Abschnitt als Zwischenschritt betrachtet werden, der im Verlauf der Arbeit für die Forscherin notwendig war, um die einzelnen Faktoren und deren Zusammenwirken (vgl. Kapitel 6) nach und nach besser verstehen zu können.

Es wird an dieser Stelle jeweils ein Beispiel kurz benannt, um die Verständlichkeit zu erhöhen. Geht es um Bereiche, in denen Einzelpersonen innerhalb des Arbeitssystems erkennbar sind, werden die Ausführungen, in Absprache mit den Beteiligten, teilweise allgemein gehalten. Der kurzen Beschreibung folgt jeweils eine Tabelle, in der dargestellt wird, inwiefern die in der Praxis ermittelten Einflussfaktoren bereits in der Fachliteratur beschrieben werden.

5.4.1 Datenquellen

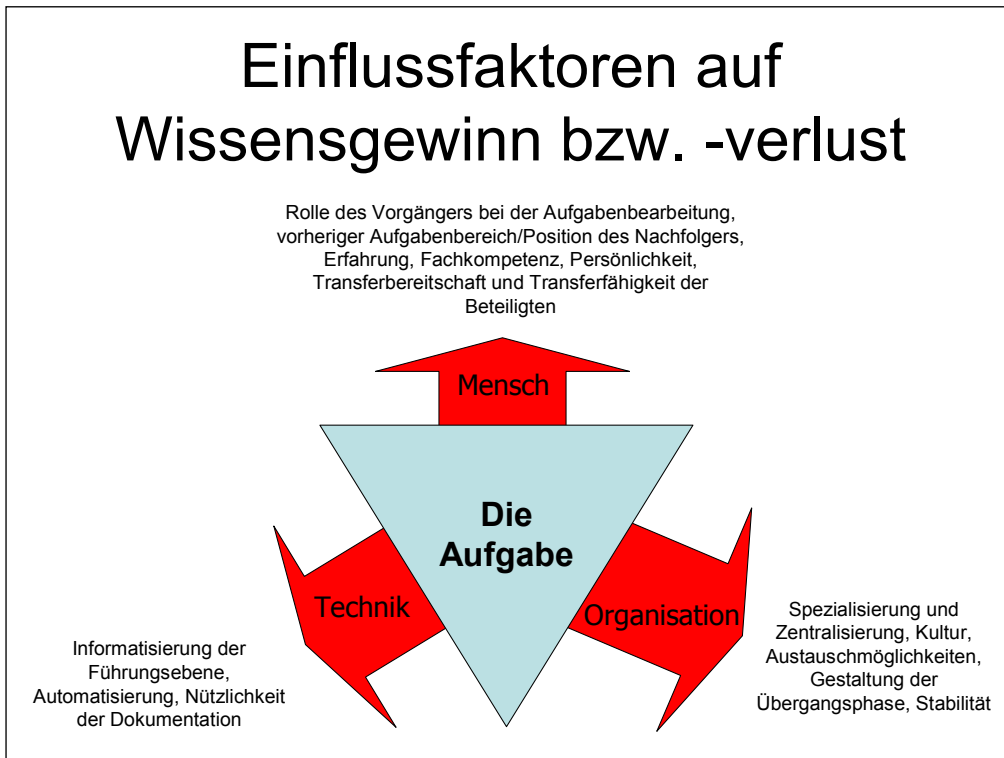
Die Daten bezüglich der im Folgenden beschriebenen Einflussfaktoren wurden in der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamationen erhoben. Als Datenquellen dienen Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften der Abteilung. Zur Vertiefung wurden Betriebsbegehungen, teilnehmende Beobachtungen, Dokumentenanalysen, Fragebogenerhebung und Videoanalysen durchgeführt.

Die vorliegenden Ergebnisse wurden von betrieblicher Seite inhaltlich auf die Richtigkeit der Darstellung hin geprüft und bestätigt.

5.4.2 Einflussfaktoren auf einen Blick

Die Faktoren lassen sich unter Zuhilfenahme des MTO-Konzepts (vgl. Ulich 1998, S.178f) im Überblick darstellen (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Einflussfaktoren, die im untersuchten Arbeitssystem im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust bei Führungswechsel thematisiert wurden



Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Aufgabe. Die Zuordnung der einzelnen Faktoren zu den Überschriften Mensch, Technik, Organisation soll nicht als absolut gelten. Viele Faktoren können verschiedenen Überschriften zugeordnet werden. So hat die Arbeitsbeziehung von Vorgänger, Nachfolger und relevanten Schlüsselpersonen unter anderem mit der in der Organisation gelebten Kultur zu tun und könnte, da sie mehrere Menschen betrifft, auch unter der Überschrift Organisation behandelt werden. Die gewählte Systematisierung soll hier nur dazu dienen, die gefundenen Faktoren übersichtlicher zu präsentieren.

Im Folgenden wird beschrieben, welche Faktoren im untersuchten Arbeitssystem gefunden wurden. Schließlich wird für jeden Faktor kurz zusammengefasst, in welcher Form dieser sich in der Fachliteratur findet. Folgende Literatur wurde herangezogen: Es handelt sich hauptsächlich um Literatur zum Thema Wissensmanagement (vgl. von Krogh & Köhne 1998; Schüppel 1996; Voit 2002; Xu 2003; Nonaka & Takeuchi 1997; Roehl 2002; Wehner, Clases & Manser 1999; Wehner, Derboven & Dick 2002; Probst, Raub & Romhardt 1997; Moser 2002; Kluge et al. 2003²; Willke 1998; Zuboff 1993; Kluge 1999; Schütt 2000; Davenport & Prusak 1998; Weißbach 2001; Wiesenbauer 2001; Schwaninger 2001). Einige Einflussfaktoren werden in der Literatur zu Wissensmanagement nicht thematisiert, so dass zudem auf ausge-

² Dokumentation eines Interviews mit Lutz von Rosenstiel

wählte Literatur zu Führungswechsel (Fischer 2002) und Organisationsentwicklung (Doppler & Lauterburg 1999; Weibler 1993) zurückgegriffen wurde.

Jeder übergeordnete Abschnitt endet mit einer Zusammenfassung der Einflussfaktoren.

5.4.3 Einflussfaktoren, die vor allem an die *Menschen* gebunden sind

Es wurden Einflussfaktoren thematisiert, die vor allem an die Menschen gebunden sind. Diese werden auf die **Vorgängerin**, ihre **Nachfolgerin** sowie weitere **Schlüsselpersonen** bezogen.

5.4.3.1 Bezogen auf die Vorgängerin

Auf die Person der Vorgängerin bezogen, werden **Rolle bzw. Bedeutung der Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung, Transferbereitschaft** sowie **Transferfähigkeit** thematisiert.

5.4.3.1.1 Rolle/Bedeutung der Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass, wann immer die Vorgängerin eine besondere Bedeutung in Bezug auf die Aufgabenbearbeitung hat, dies einen Einfluss auf das durch den Führungswechsel entstehende Risiko hat. Die Bedeutung kann beispielsweise mit der Rolle zusammenhängen, welche die Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung bekleidet.

Ist die Vorgängerin bei einer Aufgabe als Expertin gefragt, ist unter Umständen ein Risiko beim Ausscheiden der Gruppenleiterin gegeben. Dies kann beispielsweise bei der Bearbeitung spezieller Klärfälle im Textilbereich der Fall sein. Hier verfügt die Vorgängerin aufgrund ihrer Ausbildung und langjährigen Erfahrung über spezielles Expertenwissen. Zudem kennt sie alle Ansprechpartner.

Ist die Vorgängerin bei einer Aufgabe als Führungskraft gefragt, da ihr bestimmte Informationen beispielsweise über Sicherheitsfälle gemeldet werden müssen, kann es sein, dass sie die einzige ist, bei der alle Informationen zusammenlaufen, und daraus ein Risiko bei Führungswechsel resultiert. Handelt es sich um Aufgaben, bei denen nur die Führungskraft bestimmte Informationen beschaffen kann, beispielsweise über die neueste Kulanzregelung, Ausnahmeregelungen mit externen Firmen etc., so sammeln sich bestimmte Informationen bei der Führungskraft, was bei ihrem Weggang ebenfalls zu einem Risiko führen kann.

Auch die Wissensorganisation im Arbeitssystem hängt eng mit diesem Faktor zusammen (vgl. 5.4.5).

In der Literatur wird beschrieben, dass der Verlust eines Experten nicht nur die Menge an Wissen reduziert, sondern außerdem den Informationsfluss blockiert (Xu 2003). Das Ausscheiden der Führungskraft kann den Verlust des einzigen Expertenverzeichnisses bedeuten (Rice & Aydin 1991, zitiert nach Xu 2003). In diesem theoretischen Beitrag wird nicht davon ausgegangen, dass Führungskräfte auch über Expertise in bestimmten Feldern verfügen können, daher ist mit dem Begriff Experte dort nie die Führungskraft gemeint.

5.4.3.1.2 Transferbereitschaft der Vorgängerin

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass das potenzielle Risiko für Wissensverlust sinkt, wenn die Vorgängerin bereit ist, ihr Wissen in den entsprechenden Bereichen weiterzugeben. Inwiefern *Transferbereitschaft* auf Seiten der Vorgängerin besteht, hängt unter anderem davon ab, inwiefern es in ihrem Interesse liegt, dass die Aufgabenbearbeitung (ohne sie) reibungslos weiterläuft.

In der Literatur wird beschrieben, dass fehlende Motivation zur Abgabe von Wissen den Wissenstransfer behindert (Schüppel 1996; Probst, Raub & Romhardt 1997; Roehl 2002; Moser 2002; Kluge et al. 2003). Die theorie- und praxisorientierten Beiträge beziehen sich nicht auf Führungswechsel, sondern allgemein auf die Bereitschaft zum Wissenstransfer.

5.4.3.1.3 Transferfähigkeit der Vorgängerin

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass ein wichtiger Einflussfaktor auf das Risiko von Wissensverlust die *Transferfähigkeit* der Vorgängerin ist. Je nachdem, inwiefern die Vorgängerin Zugang zu ihrem eigenen Wissen, Denken und Vorgehen hat und sich in das Denken anderer (beispielsweise der Nachfolgerin) hineinversetzen kann, ist sie auch in der Lage, bestimmte Sachverhalte zu erklären bzw. in einer (begleiteten/gemeinsamen) Einarbeitungsphase erarbeiten zu lassen.

In der Literatur wird beschrieben, dass Wissensmanagement unter anderem davon abhängt, ob Menschen ihr Wissen reflektieren und zielgruppengerecht kommunikationsfähig machen können (Kluge et al. 2003; Moser 2002). Voraussetzung für Informationsaustausch ist ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund (Willke 1998). Der Transfer impliziten Wissens kann durch Sozialisation erfolgen (Nonaka & Takeuchi 1997; Schüppel 1996). Diese Beiträge sind vollständig übertragbar, obwohl sie sich nicht auf Führungswechsel beziehen. Bei Schüppel (1996) werden weitere Unterfaktoren ausgeführt.

5.4.3.2 Bezogen auf die Nachfolgerin

Auf die Person der Nachfolgerin bezogen werden vorheriger Aufgabenbereich bzw. vorherige Position, Persönlichkeit, Transferbereitschaft sowie Transferfähigkeit thematisiert.

5.4.3.2.1 Vorheriger Aufgabenbereich bzw. vorherige Position der Nachfolgerin

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass der vorherige Aufgabenbereich bzw. die vorherige Position der Nachfolgerin von Bedeutung ist. Wenn die Nachfolgerin genügend Vorwissen bzw. eigene Erfahrungen, teilweise auch Kontakte zur Bearbeitung der anstehenden Aufgaben hat, steigt die Chance auf einen Wissensgewinn durch Führungswechsel.

In der Literatur wird beschrieben, dass es Brancheninsidern besser und schneller gelingt, sich auf die neue Situation einzustellen, als branchenfremden Führungswechseln. Der Vorteil schneller Handlungsfähigkeit wird durch Hindernisse bei der Wissensaufnahme wie einseitige Sichtweisen (Gabarro 1988; Fischer 2002) und Vorannahmen (Schüppel 1996; Wiesenbauer 2001) aufgewogen. Vorwissen wird

hier weniger als Wissensgewinn angesehen, sondern eher als hinderlich für Wissenstransfer, jedoch als Voraussetzung für Handlungsfähigkeit.

5.4.3.2.2 Persönlichkeit der Nachfolgerin

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die Persönlichkeit der Nachfolgerin eine zentrale Rolle spielt. Passt sie in ihrer Persönlichkeit zu den Mitarbeitern, die sie im Arbeitssystem führen soll, sowie zu ihren Kollegen und Vorgesetzten, so sinkt das Risiko eines Wissensverlustes, da auf der Basis guter Arbeitsbeziehungen die Kooperationsbereitschaft auf allen Seiten steigt. Zudem ist es von Bedeutung, inwiefern die Nachfolgerin über das notwendige persönliche Standing verfügt, um den von ihr bearbeiteten Aufgaben gerecht zu werden. Dies hat ebenfalls einen Einfluss darauf, inwiefern ihr die zur Aufgabebearbeitung benötigten Informationen zur Verfügung gestellt werden.

In der Literatur wird beschrieben, dass mühsame und distanzierte Beziehungen den Wissenstransfer behindern können (Szulanski 1996; Kriwet 1997 zitiert nach von Krogh und Köhne 1998). Drei von vier Managern gescheiterter Positionsübernahmen hatten nach 12 Monaten schlechte Arbeitsbeziehungen zu ihren wichtigen Mitarbeitern (Gabarrow zitiert nach Fischer 2002). In der Theorie wird allerdings kein Zusammenhang zwischen der Qualität von Beziehungen und der persönlichen Passung beschrieben.

5.4.3.2.3 Transferbereitschaft der Nachfolgerin

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass auch bezogen auf die Nachfolgerin die Transferbereitschaft eine Rolle spielt. Ob diese überhaupt bereit sei, von der Vorgängerin Wissen zu übernehmen, hängt zum Beispiel davon ab, inwiefern die Nachfolgerin auf dem Wissen der Vorgängerin aufbauen will. Verfolgt sie andere Ziele, so sinkt die Transferbereitschaft.

In der Literatur wird beschrieben, dass fehlende Motivation zur Annahme von neuem Wissen den Wissenstransfer behindert (Schüppel 1996; Fischer 2002; Doppler & Lauterburg 1999). In der Literatur erfolgt zusätzlich die Thematisierung von defensiven Routinen³ und Not-invented-here-Syndrom. Dies sind Faktoren, die im untersuchten Arbeitssystem nicht gefunden wurden.

5.4.3.2.4 Anschlussfähigkeit der Nachfolgerin an fremdes Wissen

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die Anschlussfähigkeit an fremdes Wissen eine Rolle spielt. Ist die Nachfolgerin in der Lage, vom Wissen der Vorgängerin zu profitieren, so sinkt das Risiko eines unbeabsichtigten Wissensverlustes.

In der Literatur wird beschrieben, dass die Wahrnehmungs- und Verarbeitungsfähigkeit stark von Umfang und Tiefe des Vorwissens abhängig sind (Schüppel 1996; Probst, Raub & Romhardt 1997; Davenport & Prusak 1998). Voraussetzung für Informationsaustausch ist ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund (Willke 1998). Der

³ Defensives Routinen sind Handlungsstrukturen, die ein Kollektiv davor schützen, unangenehme Situationen zu erleben (vgl. Schüppel 1996; Argyris 1993)

Transfer impliziten Wissens kann durch Sozialisation erfolgen (Nonaka & Takeuchi 1997; Schüppel 1996).

5.4.3.3 Fachkompetenz von Vorgängerin und Nachfolgerin

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass auch die Fachkompetenz als Einflussfaktor auf Risiko bzw. Chance durch Führungswechsel wirksam wird. Wenn die Vorgängerin nicht über die notwendige Fachkompetenz zur Aufgabenbearbeitung verfügt, so steigen die Chancen auf Wissensgewinn bei Führungswechsel. Wenn die Nachfolgerin dagegen die notwendige Fachkompetenz zur Aufgabenbearbeitung nicht besitzt, steigen die Risiken.

In der Literatur wird beschrieben, dass eine der Voraussetzungen für eine nachhaltige Wissenskooperation kompetente Mitarbeiter sind, die über Fachkompetenz und kommunikative Kompetenz verfügen (Moser 2002 mit Bezugnahme auf Rosenstiel 1994). Die Theorie bezieht sich auf Wissenskooperation und fokussiert daher vor allem auf Transferfähigkeit (s.o.).

5.4.3.4 Bezogen auf weitere relevante Wissensträger

Bezogen auf weitere Schlüsselpersonen wird die **Erfahrung, Transferbereitschaft und Transferfähigkeit** thematisiert.

5.4.3.4.1 Erfahrung relevanter Schlüsselpersonen

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass relevante Wissensträger vor allem nach einem Führungswechsel von großer Bedeutung sind. Wenn Schlüsselpersonen über große Erfahrung bei der Aufgabenbearbeitung verfügen, so kann die Nachfolgerin diese Schlüsselpersonen zu wichtigen Themen befragen bzw. ihnen bestimmte Aufgaben überlassen.

In der Literatur wird beschrieben, dass die Erfahrungen von Schlüsselmitarbeitern von zentraler Bedeutung bei der Bewahrung von Wissen sind (Probst, Raub & Romhardt 1997). Der Beitrag bezieht sich auf die Unersetzbarkeit von Menschen durch Informationstechnologie

5.4.3.4.2 Transfer- bzw. Kooperationsbereitschaft relevanter Schlüsselpersonen

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die *Transferbereitschaft* steigt und damit das Risiko von Wissensverlusten sinkt, wenn relevante Wissensträger ein Interesse daran haben, die Nachfolgerin bei der Aufgabenbearbeitung zu unterstützen.

Die *Literatur* zu diesem Aspekt entspricht der unter dem Einflußfaktor der Transferbereitschaft der Vorgängerin genannten Beiträgen.

5.4.3.4.3 Transferfähigkeit relevanter Schlüsselpersonen

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die Transferfähigkeit, insbesondere der Zugang des Wissensträgers zu seinem eigenen Wissen, Denken und Vorgehen einen Einflussfaktor darstellt. Kann ein Wissensträger nicht erklären, wie

beispielsweise in einem bestimmten Fall vorzugehen ist, so steigt das Risiko eines Wissensverlustes (vgl. Transferfähigkeit der Vorgängerin). Allerdings kann die Nachfolgerin in diesem Fall (da die entsprechende Person im Arbeitssystem bleibt) diese auch einfach weiter mit der entsprechenden Aufgabe betrauen und versuchen, das Wissen über einen längeren Zeitraum durch die gemeinsame Arbeit zu erwerben. Sofern die Transferbereitschaft gegeben ist, finden sich auch Wege der Übermittlung von Wissen.

Literatur: Vgl. Transferfähigkeit der Vorgängerin.

5.4.3.5 Zusammenfassung

Die folgende Tabelle zeigt die Einflussfaktoren bezogen auf die beteiligten Personen in der Übersicht und benennt eine oder mehrere Fragen, die dazu dienen sollen, eine konkrete Vorstellung darüber zu erhalten, was der jeweilige Einflussfaktor beinhaltet (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Einflussfaktoren, bezogen auf die Menschen im Überblick

Einflussfaktor	Fragen	Literatur
bezogen auf die Vorgängerin		
- Rolle/Bedeutung bei der Aufgabenbearbeitung	Welche Bedeutung hat die Vorgängerin in bezug auf die Aufgabenbearbeitung? Ist die Vorgängerin als Expertin gefragt oder als Führungskraft?	Xu 2003; Rice & Aydin 1991, zitiert nach Xu 2003
- Transferbereitschaft	Ist die Vorgängerin bereit, ihr Wissen weiterzugeben?	Schüppel 1996; Probst, Raub & Romhardt 1997; Roehl 2002; Moser 2002; Kluge et al. 2003
- Transferfähigkeit	Ist die Vorgängerin in der Lage, ihr Wissen weiterzugeben?	Kluge et al. 2003; Moser 2002; Willke 1998; Nonaka & Takeuchi 1997; Schüppel 1996;
bezogen auf die Nachfolgerin		
- vorheriger Aufgabenbereich / Position	Hat die Nachfolgerin durch ihre vorherige Tätigkeit genügend Vorwissen bzw. eigene Erfahrung zur Bearbeitung der anstehenden Aufgaben?	Gabarro 1988; Fischer 2002; Schüppel 1996; Wiesenbauer 2001
- Persönlichkeit	Inwiefern passt die Nachfolgerin in ihrer Persönlichkeit zu den Organisationsmitgliedern im Arbeitssystem? Wird die Nachfolgerin den Anforderungen der Aufgabenbearbeitung in Bezug auf ihre Persönlichkeit gerecht?	Szulanski 1996; Kriwet 1997 zitiert nach von Krogh und Köhne 1998; Gabarrow zitiert nach Fischer 2002
- Transferbereitschaft	Ist die Nachfolgerin bereit, von der Vorgängerin bzw. von weiteren Schlüsselpersonen zu lernen?	Schüppel 1996; Fischer 2002; Doppler & Lauterburg 1999
- Anschlussfähigkeit an fremdes Wissen	Ist die Nachfolgerin in der Lage, vom Wissen der Vorgängerin zu profitieren?	Schüppel 1996; Probst, Raub & Romhardt 1997; Davenport & Prusak 1998; Willke 1998; Nonaka & Takeuchi 1997
Fachkompetenz von Vorgängerin und Nachfolgerin	Verfügt die Vorgängerin bzw. die Nachfolgerin über die notwendige Fachkompetenz zur Aufgabenbearbeitung?	Moser 2002 mit Bezugnahme auf Rosenstiel 1994
bezogen auf relevante Schlüsselpersonen		
- Erfahrung	Wie erfahren sind die Schlüsselpersonen bei der Aufgabenbearbeitung?	Probst, Raub & Romhardt 1997
- Transferbereitschaft/ Kooperationsbereitschaft	Sind die Schlüsselpersonen bereit, die Nachfolgerin von ihrem Wissen profitieren zu lassen bzw. mit dieser zu kooperieren?	Vgl. Transferbereitschaft der Vorgängerin
- Transferfähigkeit	Sind die Schlüsselpersonen in der Lage, ihr Wissen weiterzugeben?	Vgl. Transferfähigkeit der Vorgängerin

Einflussfaktoren, die sich auf die beteiligten Personen im Wissensmanagement beziehen, sind in der Literatur ausführlich beschrieben (vgl. Schüppel 1996). Zudem werden Erkenntnisse aus der Forschung zu arbeitsbezogener Kooperation inzwischen auf das Thema Wissensmanagement bezogen (vgl. Moser 2002). Erste Erfahrungen mit dem Monitoring der aktuellen Wissenskooperation liegen vor (vgl. Clases, Moser & Wehner 2002). In diesem Zusammenhang wird ein Bezug zum Faktor Dokumentation hergestellt. Dabei geht es um die Zufriedenheit mit und die Wichtigkeit von Dokumenten und IT-Tools. Außerdem wird ein Bezug zu finanziellen und zeitlichen Rahmenbedingungen hergestellt (vgl. Einflussfaktoren der Organisation). Teilweise ist es nicht mehr möglich, den Ursprung eines Einflussfaktors zu bestimmen. Ein Faktor, der indirekt thematisiert wird, ist Vertrauen (vgl. von Krogh & Köhne 1998 mit Bezugnahme auf verschiedene Autoren). Vertrauen in die Situation des Wissenstransfers sowie zu den beteiligten Personen und Stellen unterstützt der Literatur zufolge den Wissenstransfer. Fehlendes Vertrauen wirkt demnach in der Weise behindernd, dass Informationen zurückgehalten oder angezweifelt werden.

5.4.4 Einflussfaktoren, die vor allem an die *Technik* gebunden sind

Im beschriebenen Arbeitssystem wurden Einflussfaktoren gefunden, die vor allem an die *Technik* gebunden sind. Dazu zählen bestimmte **Eigenschaften der eingesetzten informationstechnologischen Systeme** sowie die **Nützlichkeit der erfolgten Dokumentation** für die Organisationsmitglieder.

5.4.4.1 Eingesetzte Informationstechnologie

In Bezug auf die eingesetzten informationstechnologischen Systeme werden zum einen die **Informatisierung** und zum anderen die **Automatisierung** zum Thema.

5.4.4.1.1 Informatisierung

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die Qualität der im Zusammenhang mit Führungsaufgaben eingesetzten Informationssysteme einen Einfluss auf das Ausmaß von potenziellem Wissensgewinn bzw. -verlust hat. Wenn die eingesetzten Informationssysteme hilfreich bei der Aufgabenbearbeitung sind, wie zum Beispiel im Zusammenhang mit der operativen Personalplanung, so kann sich dies günstig auswirken. Darüber hinaus erfordert der zunehmende Einsatz von Informationstechnologie auch neue Fähigkeiten und neues Wissen von den Aufgabenbearbeitern. In dieser Hinsicht kann der Führungswechsel einen Gewinn bringen.

In der Literatur wird beschrieben, dass Informatisierung der Managementebene eine Transparenz der zugrunde liegenden Geschäfts- und Organisationsprozesse zur Folge hat und die Fähigkeit zum Umgang mit einer neuen Art von Wissen erfordert. Dieses Wissen ist abstrakter, analytischer und konzeptioneller (Zuboff 1993). Der Beitrag (aus der Organisationsentwicklung) bezieht sich auf Informatisierung als systemische Aufgabe, die den Wandel von Fertigkeiten, Rollen und Strukturen bedeutet.

5.4.4.1.2 Automatisierung

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die an den Mitarbeiterplätzen eingesetzte Software eine Rolle spielt. Weil die Warenbeurteilungssysteme Wissen enthalten, welches früher nur in den Köpfen der Führungskräfte, insbesondere der Gruppenleiterin, gespeichert war, wird das Risiko von Wissensverlust gemindert. Zudem sind in der Software Funktionen enthalten (z.B. automatische Fehlermeldung), die auch die Kontrolle durch die Führungskraft in einigen Fällen überflüssig machen.

In der Literatur wird beschrieben, dass „neue Technologien“ fachliche und kontrollierende Funktionen von Führungskräften substituieren (Weibler 1993). Der Beitrag (zum Thema Organisationsentwicklung) bezieht sich auf CNC-Technologie⁴.

5.4.4.2 Nützlichkeit von Dokumentation

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass in erster Linie die Nützlichkeit der Dokumentation im Zusammenhang mit der Aufgabenbearbeitung eine Rolle spielt. Enthält die Dokumentation Informationen, die man ansonsten bei der Vorgängerin erfragt hat wie beispielsweise die Prozessdokumentation, so sinkt das Risiko des Wissensverlustes vom Prinzip her. Dies ist jedoch häufig nur scheinbar der Fall. Oft enthält die Dokumentation Daten und Informationen, zu deren Auswertung wiederum großes Wissen (mal ganz abgesehen von der Zeit) benötigt werden. Gut aufbereitete Dokumente können jedoch bei der Beantwortung bestimmter Fragen hilfreich sein.

In der Literatur wird beschrieben, dass es eine gute Voraussetzung für die Verbreitung und Bewahrung von Wissen ist, wenn die Dokumentation systematisch, zielgruppengerecht und abgestimmt auf Wissensinhalte erfolgt (Kluge 1999; Schütt 2000; Davenport & Prusak 1998). Die Wissensmanagementliteratur bezieht sich allgemein auf die Nutzung von Informationstechnologien zur Wissensdiffusion.

⁴ CNC-Technologie bezeichnet den Einsatz von C(omputerized) N(umerical) C(ontrol)-Maschinen in der betrieblichen Produktion (vgl. Weibler 1993, S.99).

5.4.4.3 Zusammenfassung

Die folgende Tabelle zeigt die Einflussfaktoren bezogen auf die Technik in der Übersicht und benennt eine oder mehrere Fragen, die dazu dienen sollen, eine konkrete Vorstellung darüber zu erhalten, was der jeweilige Einflussfaktor beinhaltet (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Einflussfaktoren, bezogen auf die Technik im Überblick

Einflussfaktor	Fragen	Literatur
Eingesetzte Informationstechnologie		
- Informatisierung	Sind die im Zusammenhang mit Führungsaufgaben eingesetzten Informationssysteme eine Hilfe bei der Aufgabenbearbeitung?	Zuboff 1993
- Automatisierung	Werden durch die an den Mitarbeiterplätzen eingesetzte Software bestimmte Führungsfunktionen automatisiert? Enthält die Informationstechnologie Wissen, welches vorher bei der Führungskraft gespeichert war?	Weibler 1993
Nützlichkeit von Dokumentation	Ist die Dokumentation hilfreich bei der Aufgabenbearbeitung?	Kluge 1999; Schütt 2000; Davenport & Prusak 1998

Die beschriebenen Einflussfaktoren zur eingesetzten Informationstechnologie wurden in der Literatur zur Organisationsentwicklung gefunden und noch nicht auf das Thema Wissensmanagement bezogen. Zum Thema Dokumentation im Wissensmanagement existiert (nicht nur in der genannten Literatur) eine Vielzahl an weiteren Details zum Einsatz und zur Nützlichkeit insbesondere von elektronischem Dokumentenmanagement (vgl. Radermacher et al. 2001). Hier findet sich auch ein Bezug zur Art des Wissens (Wissenskategorie). So kann nur explizierbares bzw. explizites Wissen elektronisch gespeichert werden. In Abhängigkeit von „Fristigkeit“ und „Relevanz“ des Wissens wird zudem das Verhältnis von Kosten und Nutzen von Dokumentation diskutiert (vgl. Merten 1990 zitiert nach Kluge 1999).

5.4.5 Einflussfaktoren, die vor allem an die *Organisation* gebunden sind

Es wurden Einflussfaktoren thematisiert, die vor allem an die Organisation gebunden sind. Diese Einflussfaktoren stehen in Zusammenhang mit der **Organisation von Wissen in Bezug auf die Aufgabe**, mit der **Kultur** sowie den **Austauschmöglichkeiten im Arbeitssystem**, der **Gestaltung der Übergangsphase** sowie der **Stabilität von Organisationsstrukturen**.

5.4.5.1 Wissensorganisation

Ein Thema, das im Verlauf der Untersuchung deutlich wurde, war die Organisation des Wissens im Arbeitssystem in Bezug auf die Aufgabe als Einflussfaktor auf Risiko und Chance bei Führungswechsel. Genannt werden sollen die Unterpunkte **Wissensspezialisierung** und **Zentralisierung**.

5.4.5.1.1 Wissensspezialisierung

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass das Risiko eines Wissensverlustes tendenziell steigt, wenn die Vorgängerin in hohem Maße über ungeteiltes Wissen verfügt, welches auch in Zukunft zur Aufgabenbearbeitung benötigt wird (vgl. Bedeutung der ausscheidenden Person für die Aufgabenbearbeitung.).

In der Literatur wird beschrieben, dass das Risiko bei Fluktuation umso größer wird, je differenzierter das Wissensnetzwerk (Xu 2003) ist. Um die Möglichkeit des Wissensaustauschs zu erhöhen, können Redundanzen in Wissensbeständen sinnvoll sein (Nonaka & Takeuchi 1997; Probst, Raub & Romhardt 1997; Schüppel 1996; Wiesenbauer 2001). Die Beiträge beziehen sich zum Teil auf die Verbreitung von Wissen unabhängig von Fluktuation.

5.4.5.1.2 Zentralisierung

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die Vorgängerin für viele Informationen die zentrale Stelle ist (vgl. Rolle der ausscheidenden Person bei der Aufgabenbearbeitung). Beispielsweise hat sie den Überblick über die Zusammenhänge der Arbeitsabläufe in der Kundenreklamation. Sie kennt alle relevanten Ansprechpartner. Dies erhöht das Risiko, dass bei ihrem Austritt Wissen verloren gehen könnte.

In der Literatur wird beschrieben, dass der Verlust einer Führungskraft in einer zentralisierten Kommunikationsstruktur eine Gefahr für die Wissenskoordination bedeuten kann (Xu 2003). Die Führungskraft wird in diesem Beitrag nur in ihrer Koordinationsfunktion gesehen, sozusagen als Träger von „know-who“ und nicht „know-how“.

5.4.5.2 Kulturell bedingte Bereitschaft zur Wissensteilung

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die Kultur im Arbeitssystem einen Einflussfaktor darstellt. Wenn Wissen in der Organisation bzw. in der Abteilung als Machtfaktor betrachtet wird und Mitarbeiter wiederholt die Erfahrung machen, dass beispielsweise ihr Wissen vom Vorgesetzten übernommen und als eigene Idee präsentiert wird, so sinkt die Bereitschaft zur Wissensteilung insgesamt im Arbeitssystem. Diese kulturell bedingte Haltung zu Wissensteilung wirkt sich wiederum auf die Transferbereitschaft einzelner Organisationsmitglieder aus (vgl. Einflussfaktoren bezogen auf die Menschen).

In der Literatur wird beschrieben, dass Wissen in Organisationen tendenziell nicht geteilt wird, sofern es als Machtfaktor erfahren wird (Schüppel 1996; Probst, Raub & Romhardt 1997; Weißbach 2001; Wiesenbauer 2001; Davenport & Prusak 1999).

Erhält ein „offener Kommunikationsstil“ im Unternehmen Anerkennung, wird Wissen (unabhängig von Charaktermerkmalen) geteilt (Kluge et al. 2003).

5.4.5.3 Austauschmöglichkeiten

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass auch die Austauschmöglichkeiten im Arbeitssystem als Einflussfaktoren auf Risiko bzw. Chance in Bezug auf Wissensverlust bzw. –gewinn wirken.

Hier fließen indirekt auch räumliche Bedingungen mit ein. Gruppenleiterin und Nachfolgerin hatten zu der Zeit, als die Nachfolgerin als Aufsicht bei der Gruppenleiterin gearbeitet hat, durch die räumliche Nähe häufig die Möglichkeit zu Kommunikation mit hoher Qualität gehabt, wodurch der Wissenstransfer verbessert wurde und damit das Risiko an Wissensverlust sinkt. Zudem ist die Möglichkeit zur informellen Kommunikation genutzt worden, wodurch sich ebenfalls die Chancen für einen Wissenstransfer erhöht haben. Andererseits sind es gerade die informellen Wissensquellen (andere Kooperationspartner, mit denen die Führungskraft im Austausch stand), die eventuell nach einem Führungswechsel nicht mehr zugänglich sind, weil keiner sie kennt.

In der Literatur wird beschrieben, dass die Möglichkeit insbesondere von informellem Austausch die Wissenskoooperation erhöht (Moser 2002). Schafft man Rahmenbedingungen für informelle Gespräche, intensiviert sich der Wissensaustausch (Nonaka & Takeuchi 1997; Wiesenbauer 2001). Die Beiträge betonen ausschließlich die *Vorteile* informellen Austauschs.

5.4.5.4 Gestaltung der Übergangsphase

In Bezug auf die Frage, wie der Führungswechsel im Arbeitssystem vorbereitet und umgesetzt wird, werden insbesondere die Aspekte der Beteiligung sowie der zeitlichen Spielräume hervorgehoben.

5.4.5.4.1 Partizipation

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass sich die Chance auf einen Wissensgewinn durch Führungswechsel erhöht, wenn die Organisationsmitglieder, Vorgängerin, Nachfolgerin sowie die Mitarbeiter, die Möglichkeit haben, die Übergangsphase mitzugestalten. Beispielsweise ist es günstig, wenn die Beteiligten in gegenseitiger Absprache darüber entscheiden können, wer nach dem Führungswechsel welche Aufgabe übernehmen soll bzw. wann und wie die Übergabe der Aufgaben erfolgen soll.

In der Literatur wird beschrieben, dass die Erhöhung von Entscheidungskompetenz und Autonomie die Bereitschaft zu Wissenskoooperation verstärkt (Moser 2002). Die Einbindung der Beteiligten in die Prozessgestaltung ist als zentrales Handlungsfeld von Wissensmanagement zu sehen (Wehner, Derboven & Dick 2002). Die Beiträge beziehen sich nicht auf die Gestaltung der Übergangsphase bei Führungswechsel.

5.4.5.4.2 Zeitlicher Aspekt

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass der zeitliche Aspekt eine zentrale Rolle spielt. Da im vorliegenden Fall sehr viel Zeit für die Vorbereitung des Führungswechsels zur Verfügung gestanden hat, konnte man die Chancen auf Wissensgewinn optimieren. Insbesondere hat es eine sehr positive Wirkung gehabt, dass Vorgängerin und Nachfolgerin sehr viel Zeit *gemeinsam* im Arbeitssystem verbracht haben (vgl. Abschnitt 4.4.1). Diese Zeit wurde unter anderem für eine gründliche und praxisnahe Einarbeitung genutzt.

In der Literatur wird beschrieben, dass zeitliche und finanzielle Rahmenbedingungen benötigt werden, innerhalb derer die Wissenskoooperation als Auftrag an alle Mitarbeitende und damit als Teil des alltäglichen Geschäfts definiert wird (Moser 2002). Der Verlauf von Positionsübernahmen erstreckt sich häufig über ein bis zwei Jahre (Gabarrow 1988). Die Beiträge beziehen sich zum Teil nicht auf die Gestaltung der Übergangsphase bei Führungswechsel, sondern auf die Phase nach dem Wechsel (Positionsübernahme).

5.4.5.5 Stabilität im Arbeitssystem

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass es Einfluss auf Wissensgewinn bzw. –verlust hat, wenn zum Zeitpunkt des Führungswechsels weitere Veränderungen im Arbeitssystem geplant sind. Hier schließt sich der Kreis zur zukünftigen Relevanz von Aufgaben (vgl. Einflussfaktoren bezogen auf die Aufgaben). Wenn Veränderungen geplant sind oder auch während der Vorbereitungsphase zum Führungswechsel bereits realisiert werden, wie beispielsweise die Auslagerung der Ersatzteilabwicklung, so wird das damit zusammenhängende Wissen überflüssig. Sind größere Umstrukturierungen geplant, kann dies auch andere Aufgabenbereiche betreffen. Dementsprechend steigt die Chance, dass der Führungswechsel nicht Risiko für Wissensverlust, sondern Chance zu Wissensgewinn ist. Andererseits erhöht beispielsweise parallel stattfindende hohe Fluktuation die Risiken für Wissensverlust.

Die Veränderung funktionierender Organisationsstrukturen kann Wissensverluste nach sich ziehen (Schwaninger 2001; Probst, Raub & Romhardt 1999; Kluge 1999).

Die folgende Tabelle zeigt die Einflussfaktoren bezogen auf die Organisation in der Übersicht und benennt eine oder mehrere Fragen, die dazu dienen sollen, eine konkrete Vorstellung darüber zu erhalten, was der jeweilige Einflussfaktor beinhaltet (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Einflussfaktoren, bezogen auf die Organisation im Überblick

Einflussfaktor	Literatur	Differenz
Wissensorganisation		
- Spezialisierung	Bei welchen Aufgaben verfügt die Vorgängerin über zukünftig relevantes ungeteiltes Wissen? Wie ausgeprägt ist die Spezialisierung im Arbeitssystem?	Xu 2003; Nonaka & Takeuchi 1997; Probst, Raub & Romhardt 1997; Schüppel 1996; Wiesenbauer 2001
- Zentralisierung	Laufen die für eine Aufgabe benötigten Informationen an einem zentralen Punkt zusammen? Fungiert die Vorgängerin als zentraler Knotenpunkt?	Xu 2003
Kulturelle Bereitschaft zu Wissensteilung	Wird Wissen in der Organisation eher geteilt oder eher als Machtfaktor betrachtet? Welche Erfahrungen wurden im Zusammenhang mit dem Teilen von Wissen in der Organisation gemacht?	Schüppel 1996; Probst, Raub & Romhardt 1997; Weißbach 2001; Wiesenbauer 2001; Davenport & Prusak 1999; Kluge et al. 2003
Austauschmöglichkeiten	Welche Möglichkeiten zum Informationsaustausch gibt es innerhalb des Arbeitssystems?	Moser 2002; Nonaka & Takeuchi 1997; Wiesenbauer 2001
Gestaltung der Übergangsphase		
- Partizipation	Welche Möglichkeiten werden den Organisationsmitgliedern, insbesondere der Vorgängerin, zur Mitbestimmung gegeben?	Moser 2002; Wehner, Derboven & Dick 2002
- zeitlicher Aspekt	Wie viel Zeit steht für die Vorbereitung des Führungswechsels zur Verfügung?	Moser 2002; Gabarrow 1988
Stabilität im Arbeitssystem	Wie viele Veränderungen sind für den Zeitraum, in dem der Führungswechsel stattfindet, geplant bzw. finden in diesem statt? Inwiefern ändert sich die Art der Aufgabenbearbeitung, die Aufbau- bzw. die Ablauforganisation?	Schwaninger 2001; Probst, Raub & Romhardt 1999; Kluge 1999

Organisatorische Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensmanagement sind relativ gut in der Literatur beschrieben und werden zum Teil untereinander in Bezug gesetzt (vgl. Moser 2002; Xu 2003; Nonaka & Takeuchi 1997). Faktoren, die in der hier beschriebenen Empirie nicht thematisiert werden, sind zum einen Anreizsysteme (vgl. Kluge et al. 2003), zum anderen der finanzielle Aspekt im Allgemeinen, der im Rahmen der Untersuchung nicht aufgegriffen wurde (vgl. von Krogh 1998). Zudem gibt es einen Einflussfaktor zum Thema der Unternehmenskultur, der in der Untersuchung nicht zur Sprache kommt. Dies sind divergierende Subkulturen und verschiedene Arten des Umgangs mit Wissen, die den Wissenstransfer erschweren. Auch der Faktor der expliziten Unterstützung des Wissenstransfers durch das Mana-

gement und durch „Knowledge Activists“ wird im untersuchten Arbeitssystem nicht vorgefunden (vgl. von Krogh 1998).

5.4.6 Zusammenfassung

Die folgende Tabelle zeigt alle Einflussfaktoren, die in der Empirie im Zusammenhang mit wissensbezogenen Chancen und Risiken thematisiert wurden sowie zusätzliche Faktoren, die in der Literatur genannt werden, im untersuchten Arbeitssystem jedoch nicht zur Sprache kamen (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Übersicht über Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust

	Einflussfaktoren	
Mensch	Rolle des Vorgängers bei der Aufgabenbearbeitung	Diese Faktoren finden sich in der Empirie
	Transferbereitschaft der Beteiligten	
	Transferfähigkeit der Beteiligten	
	Vorheriger Aufgabenbereich/ Position des Vorgängers	
	Persönliche Passung des Vorgängers im System	
	Fachkompetenz von Vorgänger und Nachfolger	
	Erfahrung relevanter Schlüsselpersonen, die im System bleiben	
	Vertrauen	Dieser Faktor fließt indirekt ein
Technik	Informatisierung der Führungsebene	Diese Faktoren finden sich in der Empirie
	Automatisierung	
	Nützlichkeit von Dokumentation	
Organisation	Spezialisierte Wissensorganisation	Diese Faktoren finden sich in der Empirie
	Zentralisierte Wissensorganisation	
	Kulturelle Bereitschaft zur Wissensteilung	
	Austauschmöglichkeiten	
	Partizipative Gestaltung der Übergangsphase zum Wechsel	
	Zeitliche Gestaltung der Übergangsphase	
	Stabilität im Arbeitssystem	
	Anreizsysteme	Diese Faktoren werden nicht thematisiert
	Finanzielle Aspekte	
	Divergierende Subkulturen	
	Einsatz von „Knowledge Activists“	

Die Tatsache, dass Anreizsysteme im Hinblick auf wissensbezogene Chancen und Risiken bei Führungswechsel nicht zur Sprache kamen, ist entweder darauf zurückzuführen, dass sie tatsächlich keine Rolle spielen, was sehr interessant wäre, da von Seiten der Psychologie betont wird, dass intrinsische Motivation durch materielle Anreize sogar „kaputt gemacht“ werden kann (vgl. Kluge et al.2003), dass es vielmehr darauf ankommt „wofür jemand geachtet wird“ (vgl. Einflussfaktor Transfermotivation). Es kann jedoch auch daran liegen, dass Anreizsysteme im untersuchten

Arbeitssystem nicht eingesetzt werden. Die Tatsache, dass finanzielle Aspekte nicht thematisiert wurden, mag daran gelegen haben, dass dieser Aspekt keine Rolle spielt, oder aber daran, dass im Rahmen der Vorbereitungsphase genug finanzielle Mittel zur Verfügung gestanden haben und so die Aufmerksamkeit nicht auf diesen Faktor gelenkt wurde. Diese Fragen müssen offen bleiben, ebenso wie die Frage, warum divergierende Subkulturen und „Knowledge Activists“ nicht thematisiert wurden. Die Tatsache, dass es in Bezug auf die Interviewdaten aus Fall II große Übereinstimmungen bezüglich der thematisierten Einflussfaktoren gab (es tauchten keine neuen Themen auf und diejenigen Faktoren, die in Fall I nicht gefunden wurden, werden auch in Fall II nicht genannt), spricht dafür, dass es sich um eine kulturelle Komponente handelt, die beide Arbeitssysteme, die Teil eines übergeordneten Gesamtsystems sind, gemeinsam haben. Es darf angenommen werden, dass diese Faktoren bei einer Umfrage innerhalb einer der großen Unternehmensberatungen sehr schnell thematisiert werden würden, da die genannten Faktoren dort üblicherweise eingesetzt und auch diskutiert werden (vgl. Kluge et al. 2003).

5.4.7 Einflussfaktoren der Aufgabe an sich

Die drei Aspekte Mensch, Technik und Organisation werden innerhalb der Unternehmung so zueinander angeordnet, dass sie zu einer bestmöglichen Aufgabenbearbeitung im entsprechenden Arbeitssystem beitragen. Je nachdem, wie sie im Zusammenhang mit der jeweiligen Aufgabe eingesetzt werden, resultieren komplexe Wirkgefüge, die nur im Zusammenhang verstanden werden können. Dieses Thema ist Bestandteil des nächsten Kapitels. Die Aufgabe beinhaltet die drei genannten Aspekte.

Zusätzlich können Faktoren identifiziert werden, die mit der Aufgabe *an sich* zusammenhängen. Vor dem geschilderten Hintergrund wird deutlich, dass die im Folgenden genannten Einflussfaktoren, die bei der empirischen Untersuchung innerhalb der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation genannt wurden, auf übergeordneter Ebene liegen. Dabei geht es um die **zukünftige Relevanz einer Aufgabe bzw. Tätigkeit**, um die **Art der zu bearbeitenden Aufgabe** sowie um **das zur Aufgabenbearbeitung benötigte Wissen**.

5.4.7.1 Zukünftige Relevanz einer Aufgabe/ Tätigkeit

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass eine Aufgabe oder Tätigkeit, die in Zukunft wegfällt wie beispielsweise die Ersatzteilabwicklung in der Abteilung für Kundenreklamation, die bereits vor dem Führungswechsel ausgelagert wurde, keinerlei zukünftige Relevanz mehr besitzt. In der Organisation wird somit kein Risiko von Wissensverlust in Bezug auf diese Tätigkeit im Zusammenhang mit dem Führungswechsel gesehen. Kämen hingegen neue Aufgaben hinzu wie beispielsweise die Einführung von SAP in der Kundenreklamation, so bestünde die Chance, durch einen Führungswechsel Wissen zu gewinnen, durch das die Bewältigung dieser Aufgaben erleichtert würde.

In der Literatur wird beschrieben, dass die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch die Identifizierung zukünftig relevanten Wissens gewährleistet wird (Schüppel 1996). Die Frage nach geplanten Projekten hat sich bei der Erstellung eines Wis-

sensportfolios bewährt (Voit 2002). Die Beiträge beziehen sich allgemein auf die Entwicklung einer Wissensstrategie.

5.4.7.2 Komplexität der zu bearbeitenden Aufgabe/Tätigkeit

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass bei Aufgaben und Tätigkeiten, bei denen weniger die inhaltliche Schwierigkeit im Vordergrund steht, wie zum Beispiel bei der Fehlzeitenberechnung, kein Risiko vorliegt. Speziell diese Tätigkeit wird beispielsweise teilweise an die Aufsicht delegiert und kann von dieser ebenso bearbeitet werden.

In der Literatur wird beschrieben, dass Aufgabenkomplexität eine entscheidende Rolle dabei spielt, welchen Einfluss Fluktuation auf ein Wissens- und Kommunikationsnetzwerk hat (Xu 2003). Aufgabenkomplexität wird in dieser Theorie in Komponentenkomplexität und Koordinationskomplexität unterteilt.⁵

5.4.7.3 Art des zur Aufgabebearbeitung benötigten Wissens bzw. der zugrunde liegenden Informationen

Es werden drei verschiedene Aspekte im Hinblick auf die Art des zur Aufgabebearbeitung benötigten Wissens bzw. der zugrunde liegenden Informationen unterschieden. Zum einen der **Anteil an implizitem Wissen**, zum zweiten der **Anteil an zugangsbeschränktem Wissen**, zum dritten die **Halbwertszeit von Wissen**.

5.4.7.3.1 Anteil an implizitem Wissen

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass die Führungskraft im Laufe der Zeit Wissen darüber erworben hat, wie sie beispielsweise Zusammenhänge bei der Textilbeurteilung erschließen kann. Dieses Wissen kann sie zum Teil nicht in Worte fassen, es ist implizit und dadurch für andere zwangsläufig intransparent. Je mehr Wissensbestandteile schriftlich oder mündlich vermittelbar sind (Kodierbarkeit und Transferierbarkeit), desto geringer wird das Risiko von Wissensverlust bei Führungswechsel.

In der Literatur wird beschrieben, dass die Art des Wissens (implizit/explicit) in Abhängigkeit von der Methode der Wissensübertragung die Schwierigkeit und Ge-

⁵ „According to Wood (1986), task complexity has three facets: component complexity, coordinative complexity, and dynamic complexity. The component complexity of a task is determined by >the number of distinct acts< to be carried out and >the number of distinct information cues< to be processed in performing the task (‘Wood, 1986, p.66). Coordinative complexity is a feature of the interaction between task inputs and outputs. >The form and the strength of the relationship between information cues, acts, products, as well as the sequencing of inputs < (Wood, 1986, p.68) constitute various aspects of coordinative complexity. Component complexity and coordinative complexity, according to Wood (1986), are stationary complexity of task inputs. The >nonstationary< complexity is defined as dynamic complexity, which may result from changes in either component complexity or coordinative complexity or both (Wood, 1986, p.71).” (Xu 2003, S.5) Im Rahmen der vorgenommenen strukturellen Aufgabenanalyse (vgl. Abschnitt 3.3.8.3.) zeigte sich eine starke Abhängigkeit der Komponenten voneinander, so dass eine Differenzierung zwischen den Komponenten innerhalb der Aufgabenkomplexität bei der Modellbildung nicht sinnvoll erschien. Daher wurde bei der Kategorisierung auf die theoretischen Ansätze von Rice 1992 bzw. Perrow 1976 zurückgegriffen (Anm. d. Verf.) (Vgl. Abschnitt 6.4.)

schwindigkeit des Wissenstransfers beeinflusst (Schüppel 1996; Nonaka & Takeuchi 1997; Roehl 2002). Im innovationsorientierten Beitrag von Nonaka & Takeuchi (1997) wird auf das Potenzial von implizitem Wissen hingewiesen, nicht nur auf die Risiken. Die Autoren begreifen implizites und explizites Wissen nicht als getrennt voneinander, sondern als komplementär. Beide Wissensformen erweitern sich durch einen sozialen Umwandlungsprozess sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht (Nonaka & Takeuchi 1997, S73f.) (vgl. Abschnitt 2.3.4.1).

5.4.7.3.2 Anteil an zugangsbeschränktem Wissen

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass es neben unbeabsichtigter Intransparenz auch gewollte Intransparenz in Form von Zugangsbeschränkungen für gewisse Informationen gibt wie beispielsweise Kenntnisse über Hintergründe strategischer Entscheidungen, über die nur ausgewählte Personen informiert sind. Bestimmte „Interna“ (bzw. auch persönliche Informationen) muss (bzw. will) der Vorgänger (auch über den Führungswechsel hinaus) schützen. Dies birgt ein Risiko von Wissensverlust, so die Einschätzung der Organisationsmitglieder.

In der Literatur wird beschrieben, dass bestimmtes Wissen eine Wertminderung durch Verbreitung erfährt und daher zu schützen ist (Willke 1998). Durch Fluktuation von „Key People“ kann es zur unbeabsichtigten Weitergabe von geschütztem Wissen kommen (Voit 2002). Die Beiträge beziehen sich auf organisationsgeschützte Praxis. Als Risiko der Fluktuation wird in diesem Zusammenhang nicht der Wissensverlust, sondern die ungewollte Wissensverbreitung gesehen.

5.4.7.3.3 Halbwertszeit

Im untersuchten Arbeitssystem wird beschrieben, dass in Bezug auf Wissen, welches schnell veraltet (also eine geringe Halbwertszeit besitzt), das Risiko gering ist, bei Führungswechsel solches Wissen zu verlieren, zum Beispiel Wissen über die ständig wechselnde gesetzliche Grundlage, auf deren Basis die Bearbeitung von Kundenreklamationen erfolgt. Im Gegenteil besteht eher die Chance, durch einen Führungswechsel neues Wissen dazu zu gewinnen.

In der Literatur wird beschrieben, dass es die geringe Halbwertszeit beispielsweise von technischem Fachwissen notwendig macht, Wissensmanagement zu betreiben und dazuzulernen (Schüppel 1996; Wehner, Clases & Manser 1999). Die Wissensmanagementliteratur bezieht sich nur indirekt auf Fluktuation und bewertet diese in Bezug auf Wissen mit geringer Halbwertszeit als eher vorteilhaft.

5.4.7.4 Zusammenfassung

Die folgende Tabelle zeigt die Einflussfaktoren bezogen auf die Aufgabe bzw. Tätigkeit in der Übersicht und benennt eine oder mehrere Fragen, die dazu dienen sollen, eine konkrete Vorstellung darüber zu erhalten, was der jeweilige Einflussfaktor beinhaltet (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Einflussfaktoren, bezogen auf die Aufgabe bzw. Tätigkeit im Überblick

Einflussfaktor	Frage	Literatur
Zukünftige Relevanz von Aufgaben	Ist die Aufgabe/ Tätigkeit in Zukunft von Bedeutung? Inwiefern verändern sich die Aufgaben/ Tätigkeiten in Zukunft?	Schüppel 1996; Voit 2002
Komplexität der zu bearbeitenden Aufgaben	Wie vielschichtig und umfassend ist die Aufgabe/Tätigkeit? Handelt es sich um eine Aufgabe/Tätigkeit, für die Handlungsrouninen innerhalb des Arbeitssystems festgelegt sind? Ist die Aufgabe leicht zu erlernen?	Xu 2003
Art des zur Aufgabenbearbeitung benötigten Wissens bzw. der Informationen		
- Transparenz (Anteil an implizitem Wissen)	Wie transparent sind die zur Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen?	Schüppel 1996; Nonaka & Takeuchi 1997; Roehl 2002
- Zugangsbeschränkung	Wer hat Zugang zu den zur Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen?	Willke 1998; Voit 2002
- Halbwertszeit	Wie schnell veraltet das zur Aufgabenbearbeitung benötigte Wissen?	Schüppel 1996; Wehner, Clases & Manser 1999

Die beschriebenen Einflussfaktoren werden in der Wissensmanagementliteratur alle erwähnt, jedoch nicht aufeinander bezogen. Keiner der Literaturbeiträge befasst sich speziell mit dem Thema Führungswechsel. Über den Einflussfaktor der Transparenz fließt indirekt ein weiterer in der Literatur (ohne Aufgabenbezug) thematisierter Faktor ein, und zwar die Art der Transfermethode (vgl. Schüppel 1996 sowie Nonaka & Takeuchi 1997 zum Management von implizitem Wissen). Implizites Wissen wird demnach naturgemäß anders vermittelt als explizites Wissen.

Während es sich bei dem Faktor der zukünftigen Relevanz von Aufgaben um einen inhaltlichen Gesichtspunkt handelt, der sich durch mehr oder weniger umfassende Befragung der Organisationsmitglieder ermitteln lässt, sind alle anderen Faktoren struktureller Natur und bedürfen einer vertieften, theoretisch fundierten Analyse (vgl. Abschnitt 3.3.8).

5.5 Erkenntnisse für die Modellbildung

Die Aspekte von Mensch, Technik und Organisation sind als Ressourcen wirksam, durch deren optimale Anordnung die Aufgabenbearbeitung sichergestellt wird. Die Konzentration innerhalb des Prozesses der Modellbildung auf die zu bearbeiteten Aufgaben (bzw. deren strukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede) bedeutet *nicht* den Ausschluss dieser drei Aspekte. Nach der dem MTO-Ansatz zugrunde liegenden Theorie soziotechnischer Systemgestaltung *beinhaltet* die Aufgabe alle drei Aspekte von Mensch, Technik und Organisation (vgl. Ulich 1998).

Die im Einzelnen beschriebenen Einflussfaktoren bilden die Basis für die im Weiteren aufgeführten komplexen Wirkgefüge der Einflussfaktoren im Zusammenhang, die sich bei der Herstellung des jeweiligen Aufgabenbezugs ergeben (vgl. Abschnitt 6.2).

Kapitel 5: Einflussfaktoren

Im folgenden Kapitel werden daher die Aussagen der Organisationsmitglieder über die Einflussfaktoren erneut auf die zu bearbeitenden Aufgaben bezogen.

Kapitel 6: Das Zusammenwirken der Einflussfaktoren in Bezug auf die Aufgaben

6.1 Kernaussagen

- Führungswechsel wird von den Organisationsmitgliedern in Bezug auf die **Aufgabenbearbeitung** als unterschiedlich risiko- bzw. chancenreich beurteilt (vgl. Abschnitt 6.2)
- Ob Führungswechsel als risiko- bzw. chancenreich beurteilt wird, kann auf die **Verfügbarkeit der Informationen**, die für die Aufgabenbearbeitung benötigt werden, zurückgeführt werden (vgl. Abschnitt 6.3.)
- Das Ausmaß an **Aufgabenkomplexität** (hoch, mittel, niedrig) determiniert die Verfügbarkeit von Informationen für die Organisationsmitglieder (vgl. Abschnitt 6.4)
- Die Gestaltung des **Zugangs zu den Informationen** (öffentlich, positionsabhängig, persönlich) determiniert die Verfügbarkeit von Informationen für die Organisationsmitglieder (vgl. Abschnitt 6.5)
- Aufgabenkomplexität und Informationszugang als **zwei** voneinander unabhängige **Dimensionen bilden das Grundgerüst des** im Rahmen der vorliegenden Forschung entwickelten **Modells** (vgl. Abschnitt 6.6)

6.2 Risiken und Chancen in Abhängigkeit von der Aufgabenbearbeitung

Die Aussagen der Organisationsmitglieder bezüglich der Faktoren, die einen Einfluss auf wissensbezogene Risiken bzw. Chancen haben, ergeben zunächst ein verworrenes Bild. Während in der Literatur Einzelfaktoren zum Teil unabhängig voneinander aufgeführt werden, werden die Faktoren von den befragten Organisationsmitgliedern in Beziehung zueinander gesetzt. Es wird von den Befragten immer wieder darauf hingewiesen, dass beispielsweise unter bestimmten Voraussetzungen Risiken gegeben seien, dass man an dieser oder jener Stelle dann jedoch eine spezielle Ressource genutzt habe, um das Risiko zu minimieren, oder dass ein Einflussfaktor nur wirksam werden könne, wenn bestimmte andere Faktoren ebenfalls vorhanden seien etc. Zudem mischen sich in den Interviews Aussagen zu Tätigkeiten mit denen zu Aufgaben, so dass sich eine Vielzahl von Daten ergibt.

Erst wenn man die Daten den Aufgaben zuordnet, auf die sie sich beziehen, ergibt sich ein deutlicheres Bild und bestimmte Erfolgsfaktoren kristallisieren sich heraus.

Im Folgenden wird am Beispiel des Führungswechselfalles in der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation beschrieben, welche Einflussfaktoren von den Organisationsmitgliedern in Bezug auf die Aufgabenbearbeitung thematisiert werden. Die Äußerungen der einzelnen Interviewpartner werden hierbei zusammengefasst und soweit wie möglich auf der Ebene der Aufgaben dargestellt. Es wird je-

weils der Einflussfaktor benannt, der die paraphrasierte Aussage am besten beschreibt. Die Nennung des Faktors lässt dabei nicht erkennen, *wie* dieser einwirkt. Beispielsweise kann unter dem Stichwort Nützlichkeit von Dokumentation auch mangelnde Nützlichkeit von Dokumentation thematisiert werden. Wichtig ist an dieser Stelle nur, dass dem Faktor (in welcher Weise auch immer) eine Bedeutung zugeschrieben wird.

6.2.1 Datenquellen

Die Daten, die der folgenden Darstellung zugrunde liegen, stammen aus den Interviews, die mit ausgewählten Organisationsmitgliedern über den Führungswechsel in der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation geführt wurden. Grundlage der Risiko- bzw. Chancenabschätzung sind leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews, die mit den Führungskräften geführt wurden, und teilstrukturierte, leitfadengestützte Beobachtungsinterviews, die mit den Mitarbeitern geführt wurden.

6.2.2 Risiko- und Chancenabschätzung der Organisationsmitglieder

Zu den Funktionen der Gruppenleiterin in der Retourenbearbeitung und Reklamation gehört die sachliche Leitung der ihr zugeordneten Gruppen, die Personalführung der Mitarbeitenden dieser Gruppen, die inhaltliche Unterstützung der Mitarbeitenden sowie die Außendarstellung. Im Folgenden wird beschrieben, wie die befragten Organisationsmitglieder die diesen Funktionen zugeordneten Aufgaben in Bezug auf Chancen und Risiken durch den Führungswechsel bewerten und wie sie diese Bewertung begründen. Dabei werden die vielfältigen Äußerungen der Organisationsmitglieder an dieser Stelle zusammengefasst und jeweils unter Nennung des entsprechenden Einflussfaktors aufgeführt.

6.2.2.1 Bewertung der Aufgaben innerhalb der sachlichen Leitungsfunktion

Innerhalb der sachlichen Leitungsfunktion ist die Gruppenleiterin in der Kundenreklamation für die Organisation der Tätigkeiten der Abwicklung zuständig. Sie ist verantwortlich für die Vorbeugung und Beseitigung von Arbeitsablaufstörungen bei der Implementierung neuer Informationstechnologie. Zudem wirkt sie an der Bedarfsermittlung bei der Einführung neuer Software mit.

6.2.2.1.1 Organisation der Tätigkeiten in der Abwicklung

Die befragten Organisationsmitglieder sahen vor dem Führungswechsel keinerlei Risiken in Bezug auf die Organisation der Tätigkeiten in der Abwicklung. Begründet wurde diese Einschätzung damit, dass die Nachfolgerin über längere Zeit von der Vorgängerin eingearbeitet wurde (*Faktor: zeitliche Gestaltung der Übergangsphase*). Bei der Einarbeitung sei es besonders wichtig gewesen, dass die Nachfolgerin gute und präzise Rückmeldungen durch die Vorgängerin erhalten habe (*Faktoren: Transferbereitschaft und Transferfähigkeit der Vorgängerin*) und die Aufgabe „durch das Tun gelernt“ habe (*Faktor: Transferbereitschaft und Transferfähigkeit der Nachfolgerin*). Später habe die Nachfolgerin in Absprache mit der Vorgängerin eigenständig Personalbedarfsplanung und Personaleinsatzplanung vorbereitet. Die

Urlaubsvertretungen, die sie mehrfach für diese übernommen habe, seien gelungen. In der Vorbereitung des Führungswechsels habe es immer wieder Absprachen zur Optimierung der Aufgabenverteilung zwischen den Beteiligten gegeben (*Faktor: partizipative Gestaltung der Übergangsphase*).

Ein weiterer Punkt, der als Begründung dafür genannt wird, dass keinerlei Probleme im Zusammenhang mit der Organisation der Tätigkeiten erwartet werden, ist der, dass eine gute Dokumentation in Bezug auf die benötigten Informationen vorhanden sei. Die Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter sind anhand von Listen per PC abrufbar und es existieren sehr detaillierte Ablaufbeschreibungen (*Faktor: Nützlichkeit der Dokumentation*). Zudem würden die Führungskräfte bei der Bearbeitung dieser Aufgabe durch spezielle Personalplanungs-Software unterstützt (*Faktor: Informatisierung*).

Drei Monate nach dem Führungswechsel geben die Organisationsmitglieder an, dass der Führungswechsel in Bezug auf die Organisation der Tätigkeiten erfolgreich gewesen sei. Obwohl es keine systematische Auswertung der Produktivität des Arbeitssystems in Bezug auf den Führungswechsel gegeben habe, wird übereinstimmend angegeben, „dass die Eckdaten sehr gut aussehen“. Falls es eine Veränderung der Leistung des Arbeitssystems gegeben habe, so bestehe diese in einer Leistungssteigerung.

In der Nachbefragung wurde ein zusätzlicher Faktor angegeben, der dazu beitrage, dass der Führungswechsel in Bezug auf die Leitungsaufgabe erfolgreich verlaufen sei. Und zwar profitiere die Abteilung als Ganzes sehr davon, dass die Nachfolgerin ihre Planungserfahrung von einer auf die anderen Gruppen der Abteilung übertrage. Dadurch entstehe ein gruppenübergreifendes Denken und Planen (*Faktor: Vorheriger Aufgabenbereich/Position der Nachfolgerin*).

In Bezug auf den Stellenwert der Dokumentation wird nach dem Führungswechsel einschränkend kommentiert, dass auch die beste Dokumentation als alleinige Informationsquelle im Alltag problematisch sei, weil es einfach zu lange dauern würde, Informationen nachzulesen (*Faktor: Nützlichkeit der Dokumentation*). Daher würden in der Praxis fehlende Informationen eher bei Kollegen und Mitarbeitern eingeholt (*Faktor: kulturelle Bereitschaft zur Wissensteilung*), als diese nachzuschlagen, zumal die Feinheiten, beispielsweise in Bezug auf die Fähigkeiten und Einsatzbereiche der Mitarbeiter, nicht dokumentiert werden. Eine diesbezügliche Dokumentation wäre erstens zu zeitaufwendig und würde zweitens zu schnell veralten (*Faktor: Nützlichkeit der Dokumentation*).

Als zentraler Erfolgsfaktor in Bezug auf die Organisation der Tätigkeiten wird von den Organisationsmitgliedern eine gute Einarbeitung durch die Vorgängerin herausgestellt (*Faktor: Gestaltung der Übergangsphase sowie Transferbereitschaft und –fähigkeit der Beteiligten*).

6.2.2.1.2 Bewertung der Aufgabe der Einführung neuer Informationstechnologie

Die Organisationsmitglieder gaben vor dem Führungswechsel an, dass dieser zu einem bestimmten Zeitpunkt in Bezug auf die Einführung neuer Systemprogramme ein erhebliches Risiko dargestellt habe. Diese Einschätzung wurde damit begründet, dass die Vorgängerin zum damaligen Zeitpunkt als einzige eine Art „Helikopterper-

spektive“ auf die Kundenreklamation gehabt habe. Sie sei immer eine Art „Leuchtturm“ gewesen, an das man sich halten könne. Die Vorgängerin habe einen einzigartigen Überblick über die Abläufe gehabt. Sie kenne alle Arten der Abwicklung, alle Ansprechpartner, den Warenfluss etc. Daher habe sie Fragen meist gut und vor allem sehr schnell beantworten können. Sie sei auf der Basis ihres großen Hintergrundwissens über die Zusammenhänge sehr zuverlässig und außerordentlich schnell gewesen in der vorausschauenden Erkennung von potenziellen Problemfeldern bei der Bearbeitung von Systemfehlern. Sie sei eine Zeitlang unverzichtbar im Zusammenhang mit der Aufgabenbearbeitung gewesen (*Faktor: Rolle/Bedeutung der Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung und Wissensorganisation*).

Man habe dann verschiedene Maßnahmen ergriffen und somit das Risiko minimiert. Im Zusammenhang mit der Beseitigung von Systemfehlern könne es inzwischen voraussichtlich nur noch zu minimalen zeitlichen Verzögerungen kommen, wenn die Vorgängerin nicht mehr da sei. Auf der anderen Seite sei die Nachfolgerin lange genug in ausreichender Positionsnähe tätig gewesen, so dass auch sie inzwischen einen guten Überblick habe (*Faktor: Gestaltung der Übergangsphase und vorheriger Aufgabenbereich/Position der Nachfolgerin*). Zudem sei die neue Abwicklung sehr gut dokumentiert, so dass man inzwischen eigentlich alles nachschlagen könne. Es könne höchstens mal länger dauern, als die Vorgängerin zu fragen, „weil wir noch ‘ne Schleife drehen müssen“, oder es könne vielleicht mal ein Ansprechpartner vergessen werden, der ganz selten dabei sei (*Faktor: Nützlichkeit der Dokumentation*).

Ein weiterer wichtiger Grund dafür, dass man keine Probleme mehr erwartete, wurde darin gesehen, dass sich bereits „fast alles geändert“ hat (*Faktor: Stabilität im Arbeitssystem*). Dies wurde in der Nachbefragung bestätigt. Die Veränderungen hätten zu einer Wissensveraltung geführt (*Faktor: Halbwertszeit des benötigten Wissens*). Abläufe und Strukturen seien über lange Zeit hinweg erneuert worden und die Einführung der neuen Systeme sei weitestgehend abgeschlossen, so dass keinerlei Probleme in Bezug auf diese Aufgabe durch den Führungswechsel aufgetreten seien (*Faktoren: Zukünftige Relevanz einer Aufgabe*).

Als zentraler Erfolgsfaktor in Bezug auf die Aufgabe der Einführung neuer IT-Systeme, sofern diese wider Erwarten zukünftige Relevanz habe, wurde von den Organisationsmitgliedern herausgestellt, dass die Nachfolgerin genug Zeit in ausreichender Positionsnähe verbracht hat, so dass sie sich einen sehr guten Überblick über die aktuellen Abläufe und Strukturen erarbeitet habe (*Faktor: Gestaltung der Übergangsphase sowie vorheriger Aufgabenbereich/Position der Nachfolgerin*).

6.2.2.2 Bewertung der Aufgaben im Rahmen der Personalführungsfunktion

Aufgabe der Gruppenleiterin in der Kundenreklamation im Rahmen der Personalführungsfunktion ist der strategische Umgang mit Personalthemen.

Vor dem Führungswechsel äußerten die Organisationsmitglieder, dass der Führungswechsel in Bezug auf die Führungsaufgabe für das Arbeitssystem der Kundenreklamation Chancen biete. Eigentlich sei Führungswechsel in Bezug auf die menschlichen Führungsaufgaben ein Risiko, sofern die Aufgabe von der Vorgängerin erfolgreich bearbeitet worden sei. In diesem Fall sei die Nachfolgerin jedoch eine

„Bilderbuchführungskraft“. Die Nachfolgerin verkörpere ein modernes Führungsmodell und sei von ihrer Persönlichkeit her sehr geeignet für die Arbeit mit den Mitarbeitenden im beschriebenen Arbeitssystem (*Faktor: Persönliche Passung*). Allerdings hätten die Vorgängerin und ihre Nachfolgerin sich teilweise in der Form ergänzt, dass die Nachfolgerin eher „Weichheit“ verkörpere und die Vorgängerin tendenziell „Härte“. Man wisse nicht, ob gegebenenfalls nach dem Führungswechsel die strengere Kontrolle durch die Vorgängerin fehlen könnte (*Faktoren: Persönlichkeit und Rolle/Bedeutung der Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung*).

Alle Seiten sind sich einig darüber, dass die Nachfolgerin sehr gut mit den Mitarbeitern „klarkommt“. Sie war bereits einige Zeit erste Aufsicht in der Gruppe, die sie nach dem Führungswechsel als Gruppenleiterin übernehmen wird, und kennt die Mitarbeiterinnen. Sie hat die „Bewährungsprobe“ als (kommissarische) Gruppenleiterin in einer anderen Gruppe bereits bestanden und ihr Potenzial als Führungskraft damit unter Beweis gestellt (*Faktor: Vorheriger Aufgabenbereich/Position der Nachfolgerin*).

Die Nachfolgerin habe sich sehr gut mit ihrer Vorgängerin verstanden (*Faktor: Transferbereitschaft*) und viele informelle Gespräche, zum Beispiel beim Essen und in den Pausen, mit ihr geführt (*Faktor: Austauschmöglichkeiten*). Unter anderem sei es auch um die Erfahrungen mit den einzelnen Mitarbeitern gegangen (*Faktor: Art des zur Aufgabenbearbeitung benötigten Wissens*). Gerade Wissen über Konflikthintergründe sei schließlich nicht dokumentierbar. Einerseits sei es nicht effizient, gewisse Erfahrungen schriftlich niederzulegen (*Faktor: Transparenz des Wissens und Nützlichkeit der Dokumentation*), andererseits handele es sich zum Teil um sehr persönliche Informationen (*Faktor: Zugangsbeschränkung von Wissen bzw. Informationen*). Hier sei ein guter und insbesondere persönlicher „Draht“ zwischen Vorgängerin und Nachfolgerin sehr wichtig (*Faktor: Transferbereitschaft*).

Die Befragung nach dem Führungswechsel bestätigt die Prognose, dass der Führungswechsel in Bezug auf die Führungsaufgabe unter den gegebenen Umständen Chancen bietet. Die Organisationsmitglieder erzählen, dass der Führungswechsel zu einem verbesserten Klima innerhalb der betreffenden Gruppen geführt habe. Bezogen auf die Nachfolgerin wurde folgendes geäußert: „Sie weiß, was sie an uns hat, und lässt es uns wissen“, „Sie verlässt sich auf uns und dementsprechend sind wir motiviert“, „Sie verbreitet wenig Stress, aber jeder weiß, dass er zu arbeiten hat“ (*Faktor: Persönliche Passung*). Insofern hat sich die Befürchtung, dass der Kontrollanteil nach dem Führungswechsel fehlen könnte, nicht erfüllt, was sich auch in der guten Leistung der Gruppen zeigt.

Als zentralen Erfolgsfaktor in Bezug auf die Führungsaufgabe stellen die Organisationsmitglieder die Persönlichkeit der Nachfolgerin heraus, die in besonderem Maße zu den von ihr geführten Mitarbeitern und auch in den Führungskreis passe, sowie die Tatsache, dass sie ihr Führungspotenzial bereits bewiesen habe (*Faktor: Persönliche Passung sowie vorheriger Aufgabenbereich/ Position der Nachfolgerin*).

6.2.2.3 Bewertung der Aufgabe der inhaltlichen Mitarbeiterunterstützung

Im Rahmen der inhaltlichen Unterstützung der Mitarbeiter bei der Bearbeitung von Kundenreklamationen ist die Gruppenleiterin mit der Klärung von Sonderfällen bei der Artikelbeurteilung befasst.

Die Organisationsmitglieder sahen vor dem Führungswechsel ein Risiko darin, dass das Fachwissen der Vorgängerin bei der Beurteilung von Sonderfällen im Bereich der Textilien nach dem Führungswechsel fehlen könnte (*Faktor: Fachkompetenz Vorgängerin*). Während die Vorgängerin bei der Bearbeitung von Routinefällen aufgrund der vorhandenen Beurteilungsprogramme nicht mehr befragt werden müsse (*Faktor: Automatisierung*), spiele sie bei der Beurteilung der (nicht standardisierbaren) Klärfälle eine wichtige Rolle (*Faktor: Rolle/Bedeutung der Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung*). Sie begründen ihre Prognose damit, dass die Vorgängerin viel Erfahrung im Bereich der Textilbeurteilung habe. Sie sei gelernte Schneiderin und habe bereits selbst lange als Polybearbeiterin in der Kundenreklamation gearbeitet. Daher verfüge sie über Spezialwissen im Bereich der Textilbeurteilung, von dem man nicht wisse, ob es noch bei anderen Organisationsmitgliedern vorhanden sei (*Faktor: spezialisierte Wissensorganisation*). Die Nachfolgerin dagegen habe noch nie als Textilbeurteilerin gearbeitet (*Faktor: Vorheriger Aufgabenbereich/Position der Nachfolgerin*), sei jedoch sehr versiert in Sachen Technik (*Faktor: Fachkompetenz der Nachfolgerin*) und hole fehlende Informationen immer ein, sofern sie eine Frage nicht selbst beantworten könne.

In der Nachbefragung geben die Organisationsmitglieder an, der Führungswechsel habe, trotz gegenteiliger Befürchtungen, nicht zu Problemen im Bereich der Abwicklung von Sonderfällen geführt. Sie begründen dies damit, dass die Nachfolgerin zum einen selbst sehr kompetent sei (*Faktor: Fachkompetenz der Nachfolgerin*), dies wirke sich vor allem im Zusammenhang mit der Bearbeitung von Technik-Klärfällen positiv aus (*Faktor: spezialisierte Wissensorganisation*). Zum anderen fördere sie die Eigeninitiative der Mitarbeiter. So habe sich herausgestellt, dass insbesondere die erfahrenen Mitarbeiter unter den Warenbeurteilern eine große Hilfe für die anderen seien (*Faktor: Erfahrung relevanter Schlüsselpersonen*). Die Mitarbeiter erhielten nun unter der neuen Führungskraft die Möglichkeit, diese Kompetenzen vermehrt zu nutzen und auszubauen. Sie zögen die Führungskraft jedoch weiterhin bei systematischen bzw. kostenträchtigen Problemen hinzu, da nur sie die Verantwortung für die diesbezüglichen Entscheidungen übernehmen könne.

Als zentraler Erfolgsfaktor in Bezug auf die Aufgabe der Mitarbeiterunterstützung wurde von den Organisationsmitgliedern die Nutzung des Wissens der im Arbeitssystem verbliebenen (erfahrenen) Mitarbeiter herausgearbeitet (*Faktor: Erfahrung relevanter Schlüsselpersonen*).

6.2.2.4 Bewertung der Funktion der Außendarstellung

Im Rahmen der Führungsfunktion der Außendarstellung hat die Gruppenleiterin unter anderem die Aufgabe, Führungen durch die Abteilung der Kundenreklamation zu leiten. Zudem gehören der Aufbau und die Pflege von Kommunikationsbeziehungen zu internen Kooperationspartnern zu ihren Aufgaben.

6.2.2.4.1 Führungen durch die Abteilung

Die Gruppenleiterin ist im Rahmen ihrer Tätigkeit damit betraut, verschiedene Gruppen, wie zum Beispiel Auszubildende aus den Kundencentern oder Mitarbeiter aus dem Einkauf, durch die Abteilung der Kundenreklamation zu führen und ihnen die Abläufe und Hintergründe der Abwicklung zielgruppengerecht darzustellen.

Die Organisationsmitglieder geben vor dem Führungswechsel an, dass dieser im Zusammenhang mit der Aufgabe der Außendarstellung eigentlich ein gewisses Risiko dargestellt habe, da die Vorgängerin die „Ikone“ der Kundenreklamation gewesen sei. Sie sei „ein stehender Begriff“ und überall bekannt. Außerdem habe sie diese Aufgabe besonders gerne und besonders gut ausgeführt (*Faktor: Rolle/Bedeutung der Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung*).

Allerdings habe sich das Image der Abteilung für Kundenreklamation im Laufe der Zeit verändert. Und da sei genau der richtige Zeitpunkt gekommen, jetzt auch das Gesicht der Kundenreklamation zu verjüngen (*Faktor: Stabilität*).

Die Ergebnisse der Nachbefragung bestätigen die Einschätzung, dass der Führungswechsel nicht zu Problemen bei der Außendarstellung geführt hat. Die Aufgabe sei „1:1 übergeben worden“. Diese sei an sich auch nicht sehr schwierig (*Faktor: Komplexität der Aufgabe*). Die notwendige Umgewöhnung finde statt und werde dadurch erleichtert, dass die Nachfolgerin auch vorher schon im Arbeitssystem tätig war und an vielen Stellen bereits als kompetente und vertrauenswürdige Person bekannt sei (*Faktor: Vorheriger Aufgabenbereich/Position der Nachfolgerin*).

Als zentraler Erfolgsfaktor im Zusammenhang mit den Aufgaben der Außendarstellung wurde somit von den Organisationsmitgliedern herausgestellt, dass die Nachfolgerin in der Lage sei, die Abteilung auch nach außen hin zu repräsentieren (*Faktor: Persönlichkeit/Standing*).

6.2.2.4.2 Aufbau und Pflege von internen Kommunikationsbeziehungen

Im Rahmen der Außendarstellungsfunktion hat die Gruppenleiterin in der Kundenreklamation zudem die Aufgabe, ein umfassendes Kommunikationsnetzwerk aufzubauen und zu pflegen. Zu den wichtigen Kooperationspartnern gehören die Kundencentern der verschiedenen Tochterunternehmen, die Qualitätssicherung, die IT-Bereiche an den verschiedenen Standorten, die Retourenstellen an den verschiedenen Standorten etc.

Diese Aufgabe besteht darin, ein kompetentes, zum Teil informelles Netz von Ansprechpartnern zusammenzustellen, das für die Bearbeitung von Problemstellungen im Zusammenhang mit anderen Aufgaben bzw. Tätigkeiten wie beispielsweise der Beseitigung von Systemfehlern benötigt wird, sowie auch selbst für die entsprechenden Bereiche Ansprechpartner zu sein. Im Arbeitssystem werden der Aufbau und die Pflege von Kommunikationsbeziehungen als eigenständige Aufgabe beschrieben.

Vor dem Führungswechsel wurde von den Organisationsmitgliedern angegeben, dass der Führungswechsel bezüglich dieser Aufgabe Risiken berge. Begründet wurde dies damit, dass es sich zum Teil um gewachsene Beziehungen handele, die durch jahrelange Zusammenarbeit mit der Vorgängerin entstanden seien. Man habe Erfah-

rungen miteinander gemacht (*Faktor: Transferbereitschaft, sowie indirekt auch der Faktor Vertrauen*). So ein Netzwerk mit den dazugehörigen Informationen sei vor allem an die Einzelperson gebunden, da bestehe insbesondere bei informellen Kontakten ein sehr persönlicher Informationszugang (*Faktor: Zugangsbeschränkung*). Die Kundenreklamation werde nach außen hin in hohem Maße mit der Person dieser Gruppenleiterin assoziiert (*Faktor: Rolle/Bedeutung der Vorgängerin bei der Aufgabenbearbeitung*). Allerdings wurde betont, dass die Nachfolgerin bereits von der Vorgängerin in eine Vielzahl von Kontakten eingeführt worden sei (*Faktor: Transferbereitschaft*). Man könne die Kontakte jedoch nicht „vererben“, die Nachfolgerin müsse sie sich „erarbeiten“. Die Nachfolgerin müsse ihre eigene Persönlichkeit einbringen und ihr eigenes Image aufbauen, die „Chemie“ müsse stimmen (*Faktoren: Persönliche Passung und indirekt auch Faktor Vertrauen*). Risikomindernd wirke die Tatsache, dass die Nachfolgerin bereits ihr eigenes Netzwerk innerhalb des Arbeitssystems aufgebaut hat (*Faktor: Vorheriger Aufgabenbereich/Position der Nachfolgerin und Austauschmöglichkeiten*), und zum anderen, dass viele der persönlichen Ansprechpartner der Gruppenleiterin im Laufe der Zeit aus Altersgründen abgelöst worden seien, so dass ohnehin neue Kontakte aufgebaut werden müssten (*Faktor: Wissensveraltung*).

Als Erfolgsfaktor wurde herausgestellt, dass die Nachfolgerin bereits über ihr eigenes formales und informelles Netzwerk verfügt. Dabei sei es nicht so wichtig, dass dies dem der Vorgängerin gleiche, es komme vielmehr darauf an, dass sie aufgrund ihrer vorherigen Aufgaben bzw. Position ebenfalls über zur Aufgabenbearbeitung relevante Kontakte verfüge (*Faktoren: Vorheriger Aufgabenbereich/Position der Nachfolgerin und Austauschmöglichkeiten*).

6.3 Verfügbarkeit von Informationen als Schlüsselkategorie für wissensbezogene Chancen und Risiken

Zur Aufgabenbearbeitung wird Wissen benötigt. Information ist ein notwendiges Medium für die Bildung von Wissen. Durch Hinzufügen oder Umformung wirkt sie sich auf das Wissen aus (Machlup 1983). Insofern spielt die Verfügbarkeit von Informationen, die für die Aufgabenbearbeitung benötigt werden, eine zentrale Rolle im Zusammenhang mit der Bearbeitungsqualität einer Aufgabe bzw. Tätigkeit. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass alle beschriebenen Faktoren einen Einfluss auf die Verfügbarkeit von Informationen haben (vgl. Abschnitt 3.5.2). Ob Führungswechsel in Bezug auf einzelne Aufgaben als risiko- bzw. chancenreich beurteilt wird, kann auf die Verfügbarkeit der Informationen, die für die Aufgabenbearbeitung benötigt werden, zurückgeführt werden. Analysiert man die in der Führungspraxis beschriebene Aufgabenbearbeitung, so ergeben sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von Informationen haben (vgl. Abschnitt 3.3.8.3).

Zwei Dimensionen beeinflussen die Verfügbarkeit von Informationen: Zum einen das Ausmaß der Komplexität der Aufgabe; bei hochkomplexen Aufgaben liegen nur ungenügende Informationen zur Aufgabenbearbeitung vor, zum Teil ist gar nicht klar, welche Informationen überhaupt benötigt werden. Zum anderen beeinflusst die Art, wie der Zugang zu den Informationen gestaltet wird, die Informationsverfügbarkeit; ist der Zugang öffentlich, so sind Informationen tendenziell leichter verfü-

bar als bei persönlichem Zugang. Beide Dimensionen wurden zunächst empirisch entwickelt, um im Anschluss daran in der Literatur nach Entsprechungen zu recherchieren. Es fand sich eine Entsprechung für das Merkmal der Aufgabenkomplexität im Konstrukt der „task analyzability“ von Perrow (1976), die im Folgenden dargestellt werden soll. Für die zweite Dimension des Zugangs zu den Informationen existiert zurzeit keine passende wissenschaftliche Grundlage in der Literatur, daher wird eine Definition aus den Ergebnissen der eigenen Untersuchungsdaten abgeleitet. Anschließend werden beide Dimensionen zu einem Gesamtschema zusammengeführt.

6.4 Die Komplexität der Aufgabe

Nicht alle Aufgaben bzw. damit zusammenhängenden Tätigkeiten werden in gleicher Weise von einem Führungswechsel beeinflusst. Es gibt Aufgaben, die so beschaffen sind, dass ihre Bearbeitungsqualität nicht in erster Linie vom Aufgabenbearbeiter abhängt. Diese Aufgaben werden durch einen Wechsel des Aufgabenbearbeiters nicht beeinflusst. Bei anderen Aufgaben hingegen steht die Bearbeitungsqualität in engem Zusammenhang mit speziellen Wissensträgern, deren Ausscheiden ein Risiko für die Lösungsqualität darstellt. Was macht nun die „Beschaffenheit“ solcher Aufgaben aus, und wie unterscheiden sich die verschiedenen Aufgaben voneinander? Um diese Frage zu beantworten, wurde zunächst die Aufgabenbearbeitung näher beleuchtet (vgl. Abschnitt 3.3.8.3). Anschließend wurde in der Literatur nach einem Schema gesucht, mit dessen Hilfe sich die Aufgaben bzw. Tätigkeiten so kategorisieren lassen, dass die in der Untersuchung auftretenden Aufgabenmerkmale sich beschreiben lassen. Im Folgenden soll begründet werden, warum sich die beiden komplementären Begriffe von Aufgabenkomplexität und Aufgabenstrukturiertheit in besonderer Weise eignen, um die in der Empirie beobachteten Aufgabenmerkmale zu beschreiben, die die Verfügbarkeit der Informationen determinieren.

6.4.1 Aufgabenkomplexität und –strukturiertheit als komplementäre Begriffe

Der Aufgabengliederung und Aufgabenklassifikation wird in der Organisationstheorie zentrale Bedeutung beigemessen¹; und zwar sowohl bei der analytischen Durchdringung einer Aufgabe als auch bei der praktischen Bewältigung. Die Eignung der Klassifikationskriterien hängt von der Zielsetzung des Analyseprozesses ab (vgl. Reichwald & Möslein 1999, S.35). Ökonomische Klassifikationsansätze bevorzugen eine Bildung von Analyse Kriterien im Hinblick auf das Anforderungsprofil von Aufgaben. Unter anderem werden hier Aufgabenschwierigkeit, Aufgabenvariabilität, Aufgabenkomplexität und Aufgabenstrukturiertheit unterschieden (vgl. Staehle 1994 zitiert in Reichwald & Möslein 1999, S.35), zum Beispiel „task variety“ (Daft & Macintosh 1981), „task analyzability and routineness“ (Perrow 1976), „task uncer-

¹ Wobei hier nicht immer trennscharf zwischen Tätigkeiten und Aufgaben unterschieden werden kann (vgl. Kapitel zur Aufgabe).

„task complexity“ (Campbell 1988, Wood 1986) sowie „task diversity, unpredictability, and interdependence“ (Scott 1998 zitiert in Xu 2003). Diese Dimensionen sind selten trennscharf voneinander abzugrenzen. Eine Aufgabe ist beispielsweise umso komplexer, je mehr sie mit Unsicherheit behaftet ist und je variabler sie ist. Hochkomplexe Aufgaben sind mit weniger Routine verbunden und weniger strukturiert (vgl. Xu 2003, S.5).

Die Auswahl des Charakteristikums der „task analyzability“ (nach Perrow 1967) aus der Vielfalt an Aufgabenmerkmalen wird in verschiedener Form theoretisch gestützt: Zum einen sind Aufgaben mit hoher *task analyzability* bereits per definitionem dadurch gekennzeichnet, dass Informationen, die zur Aufgabebearbeitung benötigt werden, leicht verfügbar sind (vgl. Abschnitt 6.4.2). Zum zweiten verbindet das Konstrukt zwei zentrale Aufgabenmerkmale miteinander. So wird *task analyzability* übersetzt mit Aufgabenstrukturiertheit. Die Strukturiertheit einer Aufgabe verhält sich jedoch komplementär zu dem Aufgabenmerkmal der Komplexität: Je höher die Aufgabenstrukturiertheit, desto geringer die Aufgabenkomplexität. Oder umgekehrt: Je geringer die Aufgabenkomplexität, desto eher gelingt es, einer Aufgabe Struktur zu geben, desto eher ist eine Aufgabe von der Anlage her strukturiert. Beide Begriffe werden daher in der Literatur zum Teil parallel verwendet (vgl. Büssing et al. 1992).

Auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen beide Begriffe Verwendung finden. Der Begriff der Aufgabenkomplexität eignet sich aus didaktischen Gründen (Polung der Dimension) besser zur Darstellung des Schemas zur Unterstützung von geplantem Führungswechsel, während der Begriff der Aufgabenstrukturiertheit zusätzlich bei der Einordnung von Aufgaben in der Praxis herangezogen werden soll. Dieses Vorgehen begründet sich folgendermaßen: Aufgabenkomplexität ist ein Merkmal von hoher sozialer Erwünschtheit. Geringe Komplexität wird im alltäglichen Sprachgebrauch gleichgesetzt mit Einfachheit. Jemand, der einfache, also leichte Aufgaben bearbeitet, könnte befürchten, dafür abgewertet und im betrieblichen Alltag als ersetzbar eingestuft zu werden (was zum Teil der Realität entspricht). So könnten die Beteiligten ein Interesse daran haben, ihre eigenen Aufgaben als besonders komplex bewertet zu sehen. Die Tendenz, eigene Aufgaben als hochkomplex erscheinen zu lassen, wirkt jedoch der sinnvollen Bestrebung entgegen, Komplexitätsreduktion zu fördern und zu fordern, wo auch immer dies möglich ist, um die Bearbeitungsqualität von Aufgaben zu steigern. Abgesehen davon verhindert diese Tendenz, dass Aufgaben von den Beteiligten realistisch eingeschätzt werden und somit passende Maßnahmen zur Unterstützung von geplantem Führungswechsel gefunden werden (vgl. Kapitel 8).

Der Begriff der Aufgabenstrukturiertheit ist zwar auch ein Kriterium, welches der sozialen Erwünschtheit unterliegen kann, jedoch in anderer Form. Aufgabenstrukturiertheit wird in gegenläufiger Weise mit Komplexität assoziiert; je geringer die Strukturiertheit, desto höher die Komplexität. Gleichzeitig wird jedoch davon ausgegangen, dass Strukturiertheit eine positive Eigenschaft von Aufgaben ist, die der Bearbeiter zum Teil beeinflussen kann. In der Annahme, dass diese beiden Implikationen etwa gleichstark ins Gewicht fallen, kann davon ausgegangen werden, dass es zu einer angemesseneren Einordnung der Aufgaben kommt.

Zunächst wird die ursprüngliche Definition der Aufgabenstrukturiertheit entwickelt, um schließlich bei der Darstellung des Schemas zur Unterstützung von geplantem Führungswechsel den komplementären Begriff der Aufgabenkomplexität zur Anwendung zu bringen, da auf diese Weise (durch die umgekehrte Polung) eine anschaulichere Darstellung der Zusammenhänge möglich wird (vgl. Abschnitt 6.4.5).

6.4.2 Definition Aufgabenstrukturiertheit

Bei der so genannten Aufgabenstrukturiertheit handelt es sich um ein Konstrukt, welches ursprünglich von Perrow (1976) stammt. Bei der Definition der Aufgabenstrukturiertheit kann auf verschiedene Quellen zurückgegriffen werden (vgl. Rice 1992). Im Folgenden soll die Dimension der Aufgabenstrukturiertheit anhand der beiden Extreme „hoch“ und „niedrig“ eingeführt werden.

Hohe Aufgabenstrukturiertheit

Das Heraussuchen der Telefonnummer eines Kollegen aus dem betrieblichen Telefonregister ist zum Beispiel eine Tätigkeit mit hoher Strukturiertheit. Wenn einem der Name der gesuchten Person einfällt und diese lange genug im Betrieb ist, um im Register eingetragen zu sein, so dürfte die Bearbeitung klar definiert sein. Eine hohe Strukturiertheit ist dann gegeben, wenn Individuen in der Lage sind, auf Probleme zu reagieren, die während der Aufgabenbearbeitung auftreten (vgl. Perrow 1976). Wenn im betrieblichen Register nur die Durchwahl der gesuchten Person notiert ist, so ist es in der Regel unproblematisch, die allgemein gültigen Vorwahlen zu ergänzen, wenn die Nummer von einer Dienstreise aus gewählt werden soll. Aber auch wenn man nicht gleich auf diese Zahlen kommt, so hat man meist die Möglichkeit, sie gezielt herauszusuchen, weil sie für das gesamte Unternehmen gelten.

Aufgaben bzw. Tätigkeiten sind dann hochstrukturiert, wenn die Informationsbausteine sowie die Prozeduren verfügbar sind und Individuen sich nicht vergangenen oder geteilten Erfahrungen zuwenden müssen, um Information darüber zu erhalten, wie eine Aufgabe zu vollenden ist. Bedingungen, Ereignisse und Prozesse sind hart, messbar und festgelegt (vgl. Daft & Weick 1984, S.287). Das heißt, um die Telefonnummer eines Kollegen herauszufinden, muss man sich nicht erst mit einem Experten zusammensetzen, um anhand seiner Expertise die Zahlenkombination zu ermitteln. Allerdings kann man sich entscheiden, diese Aufgabe seiner findigen Sekretärin zu überlassen, die inzwischen die meisten Telefonnummern im Kopf hat und daher sehr viel schneller ist als man selbst, während man selbst sich nur die Telefonnummer seiner Sekretärin merken muss.

Niedrige Aufgabenstrukturiertheit

Eine niedrige Strukturiertheit liegt vor, wenn präzise Kodierschemata nicht kongruent mit den Arbeitsaktivitäten sind (vgl. Daft & Macintosh 1981, S.212). Wenn es zum Beispiel darum geht, als Führungskraft „die Mannschaft zusammenzuhalten“, so ist dies – nicht nur in Krisenzeiten – eine Aufgabe, die sich schwerlich schematisieren lässt. Zum einen hängt es sehr stark von der Person ab, wie diese Aufgabe realisiert wird. Geht die Führungskraft davon aus, dass sie ihre Mannschaft

am besten zusammenhält, indem sie „gute Laune verbreitet“, „erspürt, wo Konflikte entstehen (...) und gleich reingehet (...), so dass sie sich erst gar nicht irgendwie hoch kochen können“, wählt sie eine andere Vorgehensweise, als wenn sie „die Mannschaft ins Boot holt“, indem sie inhaltlich orientierte Arbeitsteams zu speziellen Fragestellungen bildet. Beide Alternativen schließen sich selbstverständlich nicht gegenseitig aus, jedoch hängt es plausiblerweise häufig auch von Fähigkeit und Vorliebe der Führungskraft ab, welchen Weg sie beschreitet. Zum anderen eröffnen der situative Kontext sowie die zwischenmenschliche Komponente bei dieser Aufgabenstellung eine so umfangreiche Verhaltensvarianz, dass diese sich einer präzisen Schematisierung weitestgehend entzieht². Verschiedene Situationen erfordern unterschiedliche Maßnahmen, ebenso wie individuelle Mitarbeiter und Kollegen verschiedenartiges Verhalten geradezu erzeugen.³

Bei wenig strukturierten Aufgaben ist die Informationsverarbeitung individueller, weniger linear, stärker ad hoc und improvisiert (vgl. Daft & Weick 1984, S.287). Bleiben wir bei dem Beispiel der Konfliktprävention. Nimmt eine Führungskraft auf dem Weg durch ihre Abteilung wahr, dass zwei Mitarbeiter sich in gereiztem Ton auseinandersetzen, so entscheidet sie spontan, ob sie versucht zu vermitteln oder sich dezent zurückzieht. Diese Entscheidung wird nicht nur von ihrer persönlichen Haltung zu Konflikten abhängen, sondern auch von ihrem Wissen über die aktuelle Gesamtsituation in der Abteilung sowie über die beteiligten Mitarbeiter.⁴

Bei schwach strukturierten Aufgaben sind Informationen tendenziell allgemein und mehrdeutig (vgl. Daft & Macintosh 1981, S.212). Wiederum bezogen auf das Beispiel des Konfliktfalles: Woran erkennt man, dass die Färbung des Gesprächs gereizt ist? Woher weiß man, ob man den Wortwechsel zweier Mitarbeiter als Streit interpretieren soll? Die zugrunde liegenden Informationen sind meist mehrdeutig. Vielleicht ist einem auch aus langjähriger Zusammenarbeit bekannt, dass diese beiden Mitarbeiter immer einen etwas scharfen Umgangston haben. In jedem Fall liegt die Interpretationsleistung bei der Führungskraft als Aufgabenbearbeiter (sofern sie die Situation als Aufgabe verstehen will).

Wenig strukturierte Aufgaben fordern von den Beteiligten stärker das Nachdenken, das Entwickeln oder Finden von zufrieden stellenden Lösungen für Probleme, die sich außerhalb der Reichweite von Fakten, Regeln oder Prozeduren befinden. Individuen, die an schwach strukturierten Aufgaben arbeiten, können sich nicht durch mehr Informationen, Prozeduren oder die Vorhersehbarkeit der Ergebnisse in ihren Handlungen leiten lassen (vgl. Rice 1992, S.479). Entscheidet die Führungskraft beispielsweise, sich vermittelnd in den als Konflikt erkannten Schlagabtausch ein-

² Dieser Zusammenhang lässt sich insbesondere anhand der Abhandlung über situationsgerechte Kommunikation und situationsadäquate „Aufstellungen des inneren Teams“ vertiefen, in der deutlich wird, dass es niemals nur eine einzige „richtige“ Möglichkeit gibt, sich in einer solchen Situation zu verhalten, sondern das Verhalten in Abhängigkeit von Situation und Person gleichsam variieren *sollte*, um jeweils angemessen sein zu können (vgl. Schulz von Thun 1998).

³ Die beschriebenen Ausführungen können mit verschiedenen Führungstheorien assoziiert werden (vgl. Neuberger 2002), die hier jedoch nicht weiter ausgeführt werden sollen.

⁴ Im Zusammenhang mit Konfliktprävention spielen selbstverständlich ebenfalls weitere Faktoren eine Rolle (vgl. Redlich 2004; Redlich & Elling 2000). An dieser Stelle geht es jedoch nur um die Illustration der Vielschichtigkeit im Zusammenhang mit der Aufgabenbearbeitung.

zumischen, so kann es passieren, dass sich die beiden Streitenden plötzlich gegen sie als dritte Person zusammenschließen. Selbst wenn sie dies an den zwei vorhergehenden Tagen, an denen die Führungskraft interveniert hat, nicht getan haben, so besteht die Möglichkeit, dass dieser Fall gerade heute eintritt. Die Frage, ob die wiederholte Einmischung das berühmte Fass zum Überlaufen bringt und die Führungskraft daher zu grundsätzlicheren Maßnahmen wie zum Beispiel einem Arbeitsgespräch mit einem oder beiden Beteiligten greifen sollte, kann nur selten, wenn überhaupt, anhand feststehender, formalisierter Regeln entschieden werden.

Entscheidungen innerhalb wenig strukturierter Aufgaben werden auf der Basis von Beurteilung, Intuition, Kreativität, Daumenregeln und Sozialisierung von Mitarbeitern getroffen (vgl. Simon 1965 zitiert in Rice 1992, S.479). Ob und zu welchem Zeitpunkt beispielsweise eine Führungskraft entscheidet, dass sie ein spezielles Gesprächsverhalten eines Mitarbeiters zum Thema eines Arbeitsgesprächs machen möchte, hängt wiederum von verschiedenen Faktoren ab. Wenn beispielsweise argumentierende Mitarbeiter zum alltäglichen Bild gehören und Konfliktfähigkeit vielleicht sogar als besonderer Wert geschätzt wird, gelten andere Maßstäbe, als wenn Auseinandersetzungen Seltenheitswert haben, und als Störfaktoren bewertet werden.

Informationen über solche Entscheidungsgrundlagen können nicht einfach durch Texte oder Zahlen kommuniziert werden. Die Interpretation der Information basiert auf Interaktion der beteiligten Personen sowie auf sozialen Schlüsselreizen (vgl. Rice 1992, S.479). Es erscheint zum Beispiel wenig hilfreich, Richtlinien aufzustellen, nach denen ein Arbeitsgespräch immer beim dritten Konfliktfall im Monat zu erfolgen hat. Die Führungskraft muss in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation entscheiden, ob sie schon beim ersten oder zweiten Mal oder gar nicht einschreitet.

Es müssen persönliche Wege der Koordination gefunden werden. Das sofortige Teilen von Informationen ist häufig ein effektiver Weg beim Umgang mit wenig strukturierten Aufgaben (vgl. Kim 1988 zitiert in Rice 1992, S.479). Beispielsweise kann eine Führungskraft den konfliktären Vorfall erst einmal nur beobachten und in der Pause ihre Stellvertreterin darüber befragen, ob ihr in diesem Zusammenhang ähnliches aufgefallen ist. Sie kann aber auch direkt auf die Beteiligten zugehen, sagen, dass ihr aufgefallen ist, dass diese sich in den letzten Tagen häufiger gestritten haben und nach der Ursache fragen.

Die geringe Vorhersehbarkeit der Ergebnisse eines Verhaltens macht es schwer, die benötigten Informationen zu identifizieren und die Nützlichkeit der Information für die Aufgabenbearbeitung zu beurteilen (Daft & Macintosh 1981). Ob der Führungskraft zum Beispiel die Beobachtungen ihrer Stellvertreterin oder die Aussagen der Mitarbeiter weiterhelfen werden, ist im Vorwege nicht zu sagen. Die Qualität von Daten und Informationen für die Aufgabenbewältigung wird aus der Glaubwürdigkeit der Informationsquelle geschlossen. Diese wiederum wird in der Praxis häufig von Status oder Expertisegrad der Personen abgeleitet, von denen die entsprechenden Informationen stammen (vgl. Rice 1992, S.497). Handelt es sich um ein Problem größerer Tragweite für die Führungskraft, zieht sich beispielsweise der Konflikt trotz erfolgter Intervention bereits über längere Zeit hin und droht die allgemeine Arbeitsatmosphäre zu vergiften, so wird sie sich vermutlich an jemanden wenden,

Kapitel 6: Das Zusammenwirken der Einflussfaktoren in Bezug auf die Aufgaben

von dem sie annimmt, dass er ihr in diesem Fall weiterhelfen kann. Das kann, je nach Arbeitsbeziehung, zum Beispiel ihr Vorgesetzter sein.

Im Zusammenhang mit wenig strukturierten Aufgaben ist (nach der so genannten „Media-Richness-Theory“) der Einsatz von „reichen Medien“ wie der Face-to-face-Kommunikation sinnvoller, da die Chance, gewünschte Informationen zu finden, größer ist und sowohl Rückfragen als auch Feedback direkter möglich sind als beispielsweise bei schriftlicher Kommunikation (vgl. Rice 1992, S.497). Eine Führungskraft wird also die problematische Situation ihrem Chef eher nicht per E-Mail schildern, sondern einen Termin mit ihm vereinbaren oder ihn bei einer informellen Gelegenheit um Rat bitten.

Die folgende Tabelle zeigt die beiden Ausprägungen der Aufgabenstrukturiertheit im Hinblick auf die Eigenschaften der Informationsbausteine, Prozeduren, Ergebnisse und Bedingungen (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Gegenüberstellung hoher und niedriger Aufgabenstrukturiertheit ⁵

	Aufgabenstrukturiertheit hoch	Aufgabenstrukturiertheit niedrig
Informationsbau- steine	verfügbar	ungenügend zur Aufgabenbewältigung
	geschrieben	schwer zu kommunizieren durch Texte und Zahlen
	formalisiert	schwer zu identifizieren
	in ihrer Nützlichkeit erkennbar ^{*6}	in ihrer Nützlichkeit fraglich
	Interpretierbar unabhängig von Interaktion und sozialen Schlüssel- reizen *	interpretierbar nur in Abhängigkeit von Interaktion und sozialen Schlüs- selreizen
	zuverlässig *	unzuverlässig
	eindeutig *	mehrdeutig
	speziell *	generell
Prozeduren	existent	Lösungen müssen außerhalb der Do- mäne der Fakten, Regeln und Proze- duren gefunden werden
	bekannt	
	verfügbar	
	nützlich	
	Regeln existieren	
Ergebnisse	gut verstanden	unvorhersehbar
	es gibt vorgefertigte Antworten für potenzielle Probleme	
Bedingungen, Ereignisse und Prozesse	hart	nicht klar definiert *
	messbar	
	festgelegt	

⁵ Nach der Theorie von Rice 1992.

⁶ Die mit * gekennzeichneten Einträge wurden von der Autorin nachträglich ergänzt.

6.4.3 Drei Ausprägungen der Aufgabenstrukturiertheit

Während in der ursprünglichen Definition von Aufgabenstrukturiertheit (Rice 1992, S.482) nur unterschieden wird, ob eine Aufgabe bzw. Tätigkeit eine hohe oder niedrige Strukturiertheit (analyzability) besitzt, wird das Konzept inzwischen in der Form publiziert, dass drei verschiedene Ausprägungen (niedrig-mittel-hoch) unterschieden werden (vgl. Büssing, Drodofsky & Hegendörfer 2003, S.88). Dabei werden diese verschiedenen Ausprägungen nicht genauer definiert.⁷

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zeigt sich, dass es Aufgaben gibt, die in keine dieser beiden extremen Kategorien passen. Diesen Aufgaben ließen sich zudem andere Erfolgsfaktoren bei der Unterstützung von geplantem Führungswechsel zuordnen (vgl. Kapitel 7). Aus diesem Grund wurde die Unterscheidung dreier Ausprägungen vorgenommen.

Die beiden Extremkategorien wurden dabei im Original belassen (vgl. Abschnitt 6.4.5). Außerdem wurde eine mittlere Ausprägung als dritte Kategorie definiert.

Mittlere Aufgabenstrukturiertheit

Eine Strukturiertheit mittlerer Ausprägung liegt vor, wenn das Zustandekommen der Ergebnisse einer Aufgabenbearbeitung gut verstanden wird bzw. die Ergebnisse prinzipiell vorhersehbar sind, was zunächst einer hohen Strukturiertheit entspricht. Jedoch sind bei Aufgaben von mittlerer Strukturiertheit die zur Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen häufig in ihrer Verfügbarkeit eingeschränkt. Bei einigen Aufgaben bzw. Tätigkeiten sind die benötigten Informationen nicht vollständig transparent und/oder weniger formalisiert, was einer geringen Strukturiertheit entspricht. Wenn man auch die nötigen Prozeduren als Informationen versteht, so ist auch hier die Verfügbarkeit erschwert. Bei den beschriebenen Aufgaben existieren zwar Prozeduren, die dem Aufgabenbearbeiter in der Regel auch bekannt sind, jedoch muss dieser zwischen verschiedenen, mehr oder weniger passenden Vorgehensweisen auswählen.

Eine Aufgabe, die in diese Kategorie fällt, ist zum Beispiel die Organisation von Tätigkeiten bei der Bearbeitung von Kundenreklamationen. Das Ergebnis in Form von Leistungskennziffern, die zu erreichen sind, wird der Führungskraft bei dieser Aufgabe vorgegeben. Ihr ist bekannt, welche Informationen zur Aufgabenbewältigung nötig sind. Zum einen braucht sie die Menge der zu bearbeitenden Artikel: Wie viel Ware aus welchen Warengruppen liegt in welchem Arbeitsbereich an? Wie viele Mitarbeiter sind anwesend? Wie viele Mitarbeitenden benötigt sie für welche Arbeitsgänge? Welche Fähigkeiten haben die jeweiligen Mitarbeitenden? Die genannten Informationen liegen bereits größtenteils formalisiert vor. Aber auch die Frage, ob es aktuelle Einschränkungen der Belastbarkeit einzelner Mitarbeitenden gibt, stellt sich für sie. Und in diesem Falle sind die benötigten Informationen nicht immer transparent für die Führungskraft. Sie kann zudem die von den Mitarbeitern noch *nicht* bearbeitete Artikelmenge (den so genannten Rückstand) nicht von einem Blatt Papier ablesen, sondern muss ihn vor Ort per Augenschein ermitteln. Auch hier sind die Informationen weder formalisiert noch vollständig transparent. Sie muss

⁷ In der erwähnten Publikation wird bereits die Umpolung in Richtung der Aufgabenkomplexität vorgenommen (vgl. Definition Aufgabenkomplexität weiter unten).

wissen, wie lange man durchschnittlich für einen Arbeitsgang braucht. Dabei gilt es nicht nur bisherige Laufzeiten und die Anzahl der Arbeitsschritte zurzeit zu berücksichtigen, sondern sie muss außerdem auf Besonderheiten achten. Gibt es beispielsweise Störungen in der Abwicklung, zum Beispiel durch IT-Probleme, so verändert dies ihre Vorgehensweise. Registriert sie eine Abweichung zwischen Soll und Ist, so greift sie auf Prozeduren zurück, die ihr grundsätzlich bekannt sind. Sie kann Umverteilungen innerhalb einer oder verschiedener Gruppen in der Abteilung vornehmen oder auch extern Personal „leihen“. Welche dieser Maßnahmen am besten geeignet ist für die Zielerreichung im speziellen Fall, bleibt ihr als Führungskraft überlassen und führt dazu, dass diese Art von Aufgaben in die Mittelkategorie der Aufgabenstrukturiertheit einzuordnen ist.

6.4.4 Definition der Aufgabenkomplexität

Es gibt verschiedene Ansätze, das Aufgabenmerkmal der Komplexität zu beschreiben (vgl. Wood 1986, Campbell 1988, Xu 2003). Im Rahmen dieser Arbeit soll von Aufgabenkomplexität als dem Komplementärmerkmal von Aufgabenstrukturiertheit ausgegangen werden (vgl. Abschnitt 6.4.1). Um zu vermeiden, dass zu viele verschiedene Aspekte sich ins Blickfeld drängen, wird daher auf dieselben Grundlagen zurückgegriffen wie bei der Definition der Aufgabenstrukturiertheit.

Es wird zwischen drei Ausprägungen der Aufgabenkomplexität unterschieden (gering, mittel, hoch). Im Folgenden werden die drei Ausprägungen anhand von Beispielen beschrieben.

Geringe Aufgabenkomplexität

Bei geringer Aufgabenkomplexität sind die Informationen transparent und meist formalisiert, die Prozeduren sind bekannt und das Zustandekommen der Ergebnisse wird gut verstanden.

Sollen beispielsweise Aussagen über die Fehlzeiten eines speziellen Mitarbeiters innerhalb der letzten zwölf Monate getroffen werden, so handelt es sich um eine Tätigkeit mit geringer Komplexität. Die betrieblich festgelegte Kennzahl kann üblicherweise im entsprechenden Informationssystem per Computer oder traditionell archiviertem Aktenmaterial abgelesen werden. Bei dieser Tätigkeit ist eindeutig, welches die benötigten Informationen sind und wie diese zu beschaffen sind. Die Informationen sind in der Regel formalisiert und dokumentiert.

Die Anzahl der Fehltage (Arbeitstage) kann durch Zählen ermittelt werden. Selbst wenn es darum geht, eine Aussage darüber zu treffen, ob die lohnzahlungspflichtigen krankheitsbedingten Fehlzeiten innerhalb der zurückliegenden zwölf Monate eine bestimmte, betrieblich festgelegte Quote (in Prozent) überschreiten, so steht die rechnerische Prozedur fest, durch die die entsprechende Kennzahl ermittelt wird.

Mittlere Aufgabenkomplexität

Eine Aufgabenkomplexität mittlerer Ausprägung liegt vor, wenn die benötigten Informationen nicht vollständig transparent und/oder weniger formalisiert sind, wenn aus mehreren bekannten Prozeduren ausgewählt werden muss, das Zustandekommen der Ergebnisse jedoch gut verstanden wird.

In diese Kategorie fällt die Bearbeitung von (prinzipiell standardisierbaren) Aufgaben. Genannt sei ein Fall aus der Textilbeurteilung im Rahmen der Bearbeitung von Kundenreklamationen. Wenn ein Kunde beispielsweise einen verfärbten Mantel einschickt und die Erstattung des Kaufpreises fordert, so steht fest, welche Informationen zur Entscheidungsbildung beitragen, jedoch sind nicht alle Informationen transparent und/oder formalisiert. Wurde der Artikel innerhalb der Gewährleistungsfrist eingeschickt? Diese Information kann schnell anhand des Kalenders ermittelt werden. Wie hoch ist der Kaufpreis? Diese Information kann der Rechnung entnommen werden. Handelt es sich um einen „hochpreisigen“ Artikel, der innerhalb der Gewährleistungsfrist eingeschickt wurde, so folgt eine eingehende Beurteilung. Auf dem Mantel sind farbige Flecken sichtbar. Was ist die Ursache dieser Flecken? Handelt es sich um einen Modeartikel, so ist in manchen Fällen nicht klar, ob die Verfärbungen zum Design gehören, was beispielsweise bei bestimmten Jeansartikeln der Fall sein kann. Vielleicht erinnert sich noch eine Textilbeurteilerin daran, wie dieser Artikel im Originalzustand aussieht. Herrscht Unsicherheit in dieser Frage, so besteht beispielsweise die Möglichkeit, so genannte „Lagerabzüge“ zu machen, d.h. Artikel aus dem Lager anzufordern, um per Augenschein zu ermitteln, wie der Mantel im Originalzustand aussieht. Wenn feststeht, dass der Mantel sich tatsächlich nachträglich verfärbt hat, stellt sich die Frage, wer die Verfärbung verursacht hat. Jedoch ist vielleicht nicht auf den ersten Blick beurteilbar, ob es sich gegebenenfalls um Kundenverschulden handelt. In diesem Fall zeigt die eingehende Prüfung im Labor, dass ein Herstellerfehler vorliegt. Dem Kunden wird eine Gutschrift über den vollen Betrag ausgestellt und ihm sowie dem Hersteller wird per Brief eine Mitteilung über den Vorgang zugesandt.

Die Aufgabenbearbeiterin greift bei dieser Aufgabe mit mittlerer Komplexität auf Prozeduren zurück, die ihr grundsätzlich bekannt sind, jedoch muss sie entscheiden, welche der Maßnahmen sich am besten für eine ökonomische Zielerreichung im speziellen Fall eignen. Aufgaben mit mittlerer Komplexität sind teilweise in hohem Maße standardisierbar. Im untersuchten Arbeitsbereich existiert ein Computerprogramm zur Textilbeurteilung, in dem die zur Verfügung stehenden (transparenten und formalisierten) Informationen sowie die üblichen Prozeduren zum Teil automatisch in die Aufgabenbearbeitung einfließen, zum Teil durch Knopfdruck von der Beurteilerin aktiviert werden können. Die Entscheidung über die Auswahl bestimmter Verfahrensweisen muss jedoch trotz größtmöglicher Automatisierung bei dieser Aufgabe von der Aufgabenbearbeiterin selbst getroffen werden.

Hohe Aufgabenkomplexität

Bei Aufgaben mit hoher Komplexität sind die Informationsbausteine überwiegend intransparent und nicht formalisiert, Prozeduren, die zur Aufgabenbearbeitung benötigt werden, sind unbekannt und die Ergebnisse unvorhersehbar.

Wenn es beispielsweise darum geht, als Führungskraft sicherzustellen, dass die Abwicklung der Warenbearbeitung in der Kundenreklamation nicht durch die Einführung neuer Computersysteme blockiert wird, so handelt es sich um eine hochkomplexe Aufgabe. Im Grunde genommen geht es darum, abwicklungsbezogene Probleme zu erkennen, noch bevor sie auftreten.

Bei hochkomplexen Aufgaben sind Informationen häufig nicht transparent, tendenziell allgemein und mehrdeutig. Die Führungskraft nimmt beispielsweise bei ihrem morgendlichen Rundgang unter anderem auch die Beobachtungen und Beschwerden auf, die die Mitarbeiter im Zusammenhang mit dem neuen Computersystem äußern. Die Führungskraft muss auswählen, welche Informationen in der aktuellen Situation von Bedeutung sind. Eine Mitarbeiterin klagt beispielsweise darüber, dass auf dem Bildschirm des neuen Warenbeurteilungsprogramms das Eingabefeld für den Retourenschlüssel so schlecht zu finden ist, eine andere Mitarbeiterin meldet, dass sie eine Teilgutschrift gebucht hat, auf dem Kundenkonto jedoch diese Gutschrift nicht „aufläuft“, wieder eine andere Mitarbeiterin will wissen, wie sie Artikel im Computerprogramm stornieren kann. Die Führungskraft muss erkennen, bei welchen dieser Anliegen gegebenenfalls verdeckte Probleme vorliegen, die kostenträchtige Konsequenzen nach sich ziehen. Sie muss entscheiden, welcher dieser Informationen sie welche Art von Bedeutung beimisst.

Bei hochkomplexen Aufgaben ist die Informationsverarbeitung aufgrund der Informationsfülle und der Intransparenz von Informationen sehr viel individueller angelegt. Ob die Führungskraft im beschriebenen Beispiel der Beschwerde über die neue Bearbeitungsmaske nachgeht, hängt unter Umständen auch von der Sitzung am Nachmittag ab, bei der besprochen wird, wie die entsprechende Oberfläche, die sich noch in der Testphase befindet, weiter verbessert werden kann. Wird noch an der Eingabemaske gearbeitet, kann es sein, dass die Führungskraft die Klage weitergibt, dann jedoch von ihrer Vorgesetzten erfährt, dass der Retourenschlüssel für den vorgelagerten Bereich, der ebenfalls mit diesem Warenbearbeitungsprogramm arbeitet, keine Rolle spielt. Da dieser Bereich jedoch zahlenmäßig wesentlich mehr Mitarbeiter umfasst, wird die Maske des gemeinsam verwendeten Programms danach ausgerichtet, wie dort gearbeitet wird. Vielleicht kennt die Führungskraft diesen Zusammenhang und erklärt ihn der Mitarbeiterin noch vor Ort, um ihn am Nachmittag gar nicht erst zu erwähnen, weil andere Anliegen für sie von größerer Dringlichkeit sind.

Bei Aufgaben mit hoher Komplexität ist der Aufgabenbearbeiter aufgrund der Informationslage in verstärktem Maße darauf angewiesen, sich vergangenen Ereignissen zuzuwenden und auf seine Erfahrung zurückzugreifen. Vielleicht wird die Führungskraft bei der Beschreibung der fehlenden Buchung auf dem Kundenkonto hellhörig. Buchungsfehler: Diese Problematik hat sich bereits einige Male als schwierig herausgestellt. Die Mitarbeiterin gibt an, dass es sich um einen kostengünstigen Artikel handelt. Eventuell beschließt die Führungskraft, diesem Fehler nachzugehen, da sie vermutet, dass es sich um einen systematischen Fehler handelt, der, sollte er öfter vorkommen, enorme Folgen haben könnte. Vielleicht befragt sie weitere Mitarbeiter, vielleicht überprüft sie andere Kundenkonten, vielleicht setzt sie sich mit einer Kollegin, ihrer Vorgesetzten oder direkt mit der IT-Abteilung in Verbindung. Die Führungskraft muss anhand ihrer Kenntnisse über die Abläufe entscheiden, inwiefern ein solcher Systemfehler auch in anderen Arbeitsbereichen zu Problemen führen könnte. Dementsprechend muss sie rechtzeitig und gezielt Informationen weiterleiten und geeignete Maßnahmen ergreifen.

Bei hochkomplexen Aufgaben müssen Aufgabenbearbeiter auf ihre Intuition zurückgreifen. Beispielsweise könnte es sein, dass die Führungskraft „ein komisches Gefühl“ hat, als die Mitarbeiterin danach fragt, wie sie Artikel stornieren kann. Sie geht diesem Gefühl nach und es stellt sich heraus, dass die Mitarbeiterin eine große

Anzahl von Artikeln wieder aus dem Computer nehmen will, weil die zugehörige Artikelnummer in einigen Fällen erst identifiziert werden muss. Die Führungskraft findet heraus, dass Stornierung dieser Art mit dem neuen Computerprogramm nicht mehr möglich ist. Nun ist zu befürchten, dass nach Ablauf einer automatisch festgelegten Frist per Computer so genannte „Zwangsgutschriften“ ausgelöst werden, ohne dass diese berechtigt wären. Wiederum ist der Einsatz der Führungskraft gefragt. Bei hochkomplexen Aufgaben ist es schwierig, die benötigten Informationen zu identifizieren und die Nützlichkeit der Information für die Aufgabenbearbeitung zu beurteilen.

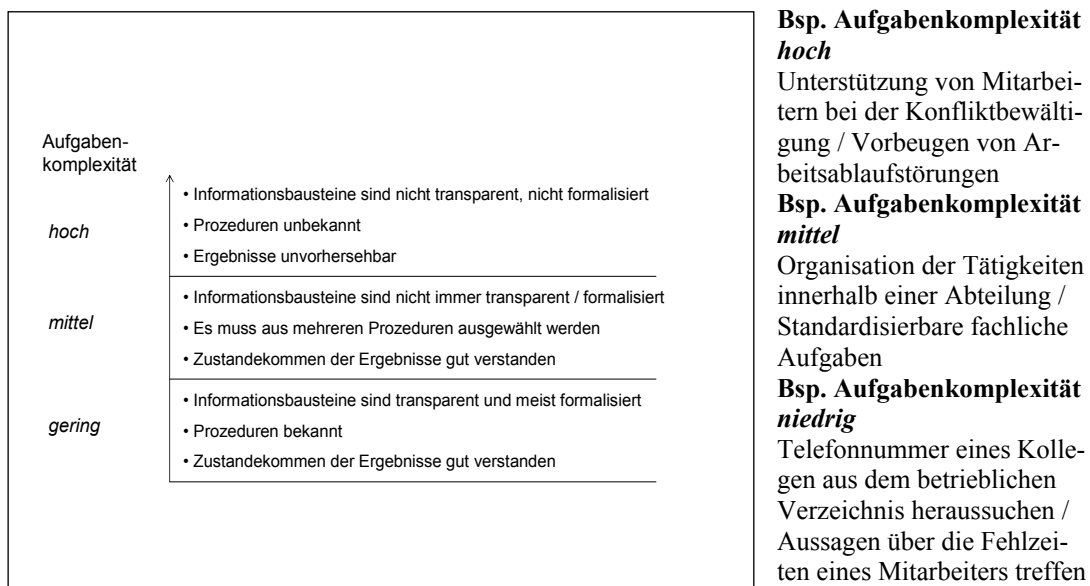
6.4.5 Zusammenfassung

Die Verfügbarkeit von Informationen für die Organisationsmitglieder wird maßgeblich durch die Aufgabenstrukturiertheit determiniert. Je höher die Strukturiertheit einer Aufgabe, desto eher ist ein Zugang zu Informationen gegeben. Es lassen sich drei Ausprägungen der Aufgabenstrukturiertheit unterscheiden. Ist die Aufgabenstrukturiertheit hoch, so sind Informationsbausteine transparent und meist formalisiert, Prozeduren sind bekannt und Ergebnisse gut verstanden. Bei mittlerer Aufgabenstrukturiertheit sind die Informationsbausteine nicht immer transparent bzw. formalisiert, es muss aus mehreren Prozeduren ausgewählt werden, die Ergebnisse sind jedoch gut verstanden. Aufgaben mit geringem Strukturierungsgrad werden gekennzeichnet durch fehlende Transparenz und Formalisierung von Informationsbausteinen, durch unbekannte Prozeduren und unvorhersehbare Ergebnisse.

Aufgabenstrukturiertheit und Aufgabenkomplexität verhalten sich komplementär zueinander: Je niedriger die Strukturiertheit einer Aufgabe, desto höher ist ihre Komplexität. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Komplexität einer Aufgabe die Verfügbarkeit von Informationen im gegenläufigen Sinne beeinflusst als die Aufgabenstrukturiertheit. Je geringer die Komplexität einer Aufgabe, desto eher besteht Zugang zu den für die Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen.

Im Folgenden sind alle bisher beschriebenen Beispiele noch einmal in Bezug auf eine Kategorie, die Kategorie der Aufgabenkomplexität, eingeordnet (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Die Kategorien der Aufgabenkomplexität im Überblick



6.5 Zugang zu den Informationen

Das Kriterium der Aufgabenstrukturiertheit determiniert die Verfügbarkeit der Informationen maßgeblich, es reicht jedoch nicht aus, um die Unterschiede zwischen den verschiedenen Aufgaben zu beschreiben. So existieren Aufgaben, bei denen nur eine geringe Komplexität gegeben ist und Informationen demnach leicht verfügbar sein müssten. Das sind sie im Prinzip auch, wären sie nicht in der einen oder anderen Art mit gewissen Zugangsbeschränkungen von Seiten der Organisationsmitglieder belegt. Somit determiniert die Art des Zugangs zu den Informationen neben der Aufgabenstrukturiertheit die Verfügbarkeit von Informationen für die Organisation in entscheidender Weise.

Wie der Zugang zu Informationen sich im Einzelnen gestalten kann, soll im Folgenden beschrieben werden. Zunächst soll eine Begriffsklärung vorgenommen werden, um anschließend zwischen drei Arten des Zugangs zu unterscheiden.

6.5.1 Definition der Art des Informationszugangs

Das Thema Informationszugang wird in den verschiedenen Wissensmanagementansätzen (vgl. Kapitel 2) bereits seit einiger Zeit diskutiert, allerdings eher am Rande und zum Teil indirekt (vgl. Rehäuser & Kremer 1996, S.7; Voit 2002, S.19 und S.80; Willke 1998, S.63).

Die „Zugänglichkeit“ von *Wissen* wird als bedeutsam im Zusammenhang mit der Kollektivität von Wissen und der organisatorischen Wissensbasis herausgestellt (vgl. Rehäuser & Kremer 1996, S.7 mit Bezugnahme auf Kirsch 1992). Im Zusammenhang mit dem Schutz von Wissen wird darauf verwiesen, dass nur Wissen, das neben hoher strategischer Bedeutung nicht allgemein zugänglich ist, aktiv geschützt werden soll (vgl. Voit 2002, S.19). In einem arbeitspsychologischen Literaturbeitrag

wird unterschieden zwischen „wissenschaftlich belegtem Wissen“, das „allen zugänglich“ ist, „Operational Rules“, die „nur in der Firma vorhanden“ sind, und „Un-terbewusstsein“ (Tacit Knowledge), das „persönlich verankert“ ist (vgl. Voit 2002, S.80). Im Ansatz des systemischen Managements (Willke 1998) wird zwischen öffentlichem und proprietärem Wissen unterschieden (S.63). Ohne die Bezeichnung Informationszugang zu nennen, wird hier indirekt auf die Zugänglichkeit von Wissen verwiesen, indem beschrieben wird, dass Wissen in Organisationen nicht grundsätzlich öffentlich und damit für jeden zugänglich ist. Zum einen beziehen sich diese Ansätze jedoch nur auf Wissen und nicht auf Informationen, zum zweiten fehlt eine konkrete Definition. Daher soll an dieser Stelle zunächst eine Begriffsklärung vorgenommen werden

Informationszugang wird in der vorliegenden Ausarbeitung definiert als die Möglichkeit, die ein Organisationsmitglied hat, zum Zwecke der Aufgabebearbeitung mehr oder weniger gezielt auf systemisch relevante Daten, d.h. Informationen, zuzugreifen.

Die *Möglichkeit* beschreibt dabei die Tatsache, dass im Zusammenhang mit der reinen Definition des Informationszugangs nicht von Bedeutung ist, ob eine Person tatsächlich diese Möglichkeit nutzt. Wichtig ist allein, dass diese Möglichkeit für sie besteht.

Der *Zusatz zum Zwecke der Aufgabebearbeitung* soll darauf hinweisen, dass Informationsgewinnung nicht Selbstzweck ist, sondern der Bearbeitung gegebener Aufgaben dient.

Die Formulierung *mehr oder weniger gezielt* soll ausdrücken, dass in der Praxis nicht immer von vornherein klar ist, welche Informationen benötigt werden (vgl. Abschnitt 6.4.2) und somit nicht immer gezielt Informationen gesucht werden. Informationszugang ist sowohl gegeben, wenn eine Person sich der Flut von Informationen (in einem informellen Gespräch beispielsweise) aussetzen kann und auf diese Weise auf die von ihr benötigten Informationen stößt, als auch im Falle eines gezielten Abrufs von Informationen aus dem Internet.

Informationen sind definiert als *systemisch relevante Daten* (vgl. Kapitel 2). Hinzufügung oder Umformung von Information wirken sich auf die Bildung von Wissen aus (vgl. Machlup 1983). In dieser Definition soll ausgedrückt werden, dass systemisch relevante Daten somit das „Objekt der Begierde“ bei der Aufgabebearbeitung sind.

Die Bezeichnung *zugreifen* wurde gewählt, weil damit ausgedrückt werden soll, dass es nicht nur darum geht, zu wissen, wer über bestimmte Informationen verfügt bzw. wo diese zu finden sind, sondern um die konkrete Möglichkeit des Zugriffs, sofern vom Aufgabebearbeiter gewünscht. D.h., wenn jemand Informationszugang hat, so ist er in der Lage, die Informationsquelle sozusagen „anzuzapfen“. Er kann die Person fragen und sie wird ihm antworten, er besitze das Passwort für die spezielle Software etc.

Um alle Arten des Informationszugangs einzuschließen (vgl. Abschnitt 6.5.2), bezieht sich der Begriff des Informationszugangs im Rahmen dieser Arbeit auf einzelne *Organisationsmitglieder*.

Im Folgenden sollen drei Arten des Informationszugangs beschrieben werden.

6.5.2 Drei Arten des Zugangs zu den Informationen

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde deutlich, dass große Informationsbereiche nicht allgemein verfügbar sind. Eine Vielzahl von Informationen sind in irgendeiner Form zugangsbeschränkt. Durch die Aufgabenanalyse ergaben sich drei Arten des Informationszugangs. Zum einen öffentliche Informationen (im engeren Sinne), dann Informationen, deren Zugang über die Position geregelt ist, und schließlich Informationen, die durch persönlichen Zugang gekennzeichnet sind.

Öffentliche Informationen (im engeren Sinne)

Es handelt sich, nach der Definition der vorliegenden Ausarbeitung, immer dann um öffentliche Informationen (im engeren Sinne), *wenn diese zumindest innerhalb des entsprechenden Arbeitssystems, der Abteilung, des Bereichs, der Organisation allgemein ausgetauscht, diskutiert und/oder dokumentiert werden (können).*

Die Öffentlichkeit bezieht sich hier auf den Raum *innerhalb des entsprechenden Arbeitssystems*. Es handelt sich um eine Art „Definition im engeren Sinne“. Zwar gibt es eine Vielzahl von Informationen, die in jedem Fall öffentlich sind. Beispielsweise können Informationen, die im Internet für jedermann abrufbar sind, als öffentliche Informationen gelten; ebenso Informationen, die in Fachbüchern veröffentlicht sind. Solche Informationen sind selbstverständlich auch als öffentliche Informationen zu verstehen. Interessanter aus der Perspektive des Wissensmanagements sind jedoch Informationen, die zwar innerhalb, aber nicht außerhalb eines Arbeitssystems als öffentlich einzustufen sind. Daher wird mit dem Zusatz *zumindest* der Begriff der Öffentlichkeit auch und vor allem auf diese „intern öffentlichen“ Informationen bezogen. Gemeint ist ein Großteil der fachspezifischen Informationen, die die Arbeit betreffen. Dies schließt auch kritische Themen ein, die von den Organisationsmitgliedern unter Umständen nicht in der externen Öffentlichkeit diskutiert werden, jedoch innerhalb des Systems offen untereinander ausgetauscht werden können wie beispielsweise spezielle Besonderheiten der eigenen Produkte oder auch (nach außen geschütztes) Produktionswissen oder ähnliches. Im Falle eines Führungswechsels geht es nur darum, ob die Führungskraft prinzipiell zu dieser Art Information Zugang hat, und das Recht dazu erwirbt sie sozusagen mit dem Eintritt in das System.

Der Einschub *allgemein* bezieht sich darauf, dass öffentliche Informationen (im engeren Sinne) jedem Mitglied des entsprechenden Arbeitssystems unabhängig von der Hierarchiestufe zugänglich sind. Selbst wenn also eine Führungskraft nicht unmittelbar in dem speziellen Arbeitsbereich, beispielsweise der Artikelbeurteilung, vor Ort ist und auf diese Weise automatisch mit dieser Art Information versorgt wird, kann sie doch prinzipiell zu den entsprechenden Mitarbeitern gehen und zum Beispiel nach dem Standardverfahren bei der Beurteilung bestimmter Artikel fragen. Sie kann die Information durch ihren Stellvertreter einholen lassen oder auf anderem Wege anfordern. Andersherum sind Mitarbeiter beispielsweise in der Lage, sich die für ihre Arbeit benötigten Artikelbezeichnungen aus einem öffentlich ausliegenden Ordner herauszusuchen oder im Intranet die Bewertung ihrer eigenen Abteilung in der Mitarbeiterbefragung abzurufen.

Wenn davon die Rede ist, dass Informationen *diskutiert und/oder dokumentiert* werden, dann soll dies darauf hinweisen, dass Informationen, die hier als öffentlich gel-

ten, vom Prinzip her innerhalb des Arbeitssystems allgemein ausgetauscht werden dürfen. Wo möglich, werden sie im betrieblichen Kontext in irgendeiner Form dokumentiert, da sie als systemisch relevante Daten bewertet wurden.

Der Zusatz *können* weist darauf hin, dass es um die Möglichkeit des Zugriffs geht. Öffentlicher Informationszugang bedeutet nicht, dass jedes Mitglied des Arbeitssystems automatisch über die Information verfügt, bei Bedarf wäre sie jedoch in der Lage, auf die öffentliche Information zuzugreifen. Öffentlicher Zugang darf somit nicht verwechselt werden mit allgemeiner Bekanntheit, da nicht alle Informationen, zu denen innerhalb des Arbeitssystems öffentlicher Zugang besteht, auch abgerufen und ausgetauscht werden. Beispielsweise können wichtige Informationen über Produktionsfehler zwar im Arbeitssystem vorhanden und öffentlich zugänglich sein, vielleicht werden sie jedoch von niemandem beachtet (sie bleiben latent).

Die zeitliche Dimension *immer dann* soll als Hinweis darauf gelten, dass sich die Einstufung einer bestimmten Information im Laufe der Zeit ändern kann. Beispielsweise ist es möglich, dass Leistungskennziffern innerhalb einer speziellen Fachabteilung oder sogar innerhalb der Organisation über viele Jahre öffentlich gemacht werden. Vielleicht wird dieses Vorgehen jedoch im Zuge der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen geändert und leistungsbezogene Mitarbeiterdaten werden bis auf weiteres zu Informationen mit positionsabhängigem Zugang erklärt.

Informationen, deren Zugang über die Position geregelt ist

Es handelt sich, nach der Definition der vorliegenden Ausarbeitung, immer dann um Informationen, deren Zugang über die Position geregelt ist, *wenn diese nur in Abhängigkeit von der Stellung innerhalb des Arbeitssystems, der Abteilung, des Bereichs, der Organisation ausgetauscht, diskutiert und/oder dokumentiert werden (können).*

Den Kern dieser Definition bildet die Formulierung *in Abhängigkeit von der Stellung*. Gemeint ist im Zusammenhang mit Führungswechsel die hierarchische Stellung (Position) innerhalb eines Unternehmens. Eine Abteilungsleiterin hat Zugang zu anderen Informationen als ein Mitarbeiter, aber auch zu anderen als ein Bereichsleiter. Es gibt aufgabenbezogene Informationen, für die innerhalb einer Fachabteilung festgelegt wird, dass nur die Führung zu ihr Zugang hat.

Dies sind zum einen vertrauliche Daten. Häufig werden personalbezogene Informationen wie zum Beispiel Fehlzeiten oder Leistungskennziffern vertraulich behandelt. Zwar kennen die Mitarbeiter ihre persönlichen Zahlen, jedoch werden diese nicht öffentlich dokumentiert. Wie dies geregelt ist, hängt vom einzelnen Arbeitssystem, der Aufgabe, Organisationsform und von dessen Mitgliedern ab. Während es in einem Produktionsbetrieb mit Teilautonomen Arbeitsgruppen unter der einen Führungskraft ggf. üblich ist, die Leistungskennziffern öffentlich auszuhängen, kann eine andere Führungskraft entscheiden, dass diese Informationen in ihrer Abteilung ausschließlich der Führung zugänglich sein sollen.

Zum anderen wird innerhalb eines Arbeitssystems der Zugang zu bestimmten Informationen häufig auf der Basis von Arbeitsteilung mit dem Ziel der Effizienzerhöhung beschränkt. Wird in einem Arbeitssystem die Regelung getroffen, dass die Mitarbeiter ausschließlich für die Bearbeitung einer oder mehrerer begrenzter Teilaufgaben zuständig sind, kann das bedeuten, dass eine Führungskraft beispielsweise

aufgrund ihrer Position die einzige Person ist, bei der alle Arten von Prozessinformationen zusammenlaufen. Sie ist in diesem Fall unter Umständen die Einzige, die einen Überblick über die zusammenhängenden Abläufe im jeweiligen Arbeitssystem hat. Die Informationen sind nicht mehr öffentlich, da eine Mitarbeiterin, die zum Beispiel die Aufgabe der Warenbeurteilung bearbeitet, nicht oder nur in absoluten Ausnahmefällen Einblick in die Aufgaben und Abläufe beispielsweise der Kundenbriefherstellung erhält.

Aber auch Informationen, die nicht direkt aus dem entsprechenden Arbeitssystem stammen, sind teilweise nur in Abhängigkeit von der Position zugänglich. Beispielsweise ist es möglich, dass ein Mitarbeiter nicht befugt ist, direkt in der IT-Abteilung nachzufragen, woran es liegt, dass die Software immer bei der Eingabe einer bestimmten Artikelnummer einen ganzen Bearbeitungsschritt überspringt. Je nachdem, wie das in einem Arbeitssystem geregelt ist, kann es sein, dass der Mitarbeiter dies der Führungskraft melden muss, welche die Beanstandungen sammelt und anschließend der IT-Abteilung kommuniziert. Auf diese Weise hat nur die Führungskraft in diesem Arbeitssystem Zugang zu der entsprechenden Information.

Ein anderer Fall von positionsabhängigem Zugang ist gegeben, wenn beispielsweise ein Abteilungsleiter drei Monate vor einer umfassenden Entlassungswelle von seiner Bereichsleiterin über deren Planung informiert wird. Der Abteilungsleiter selbst hat keinerlei direkten Zugang zu derlei Informationen, während der positionsabhängige Zugang der Bereichsleiterin sehr viel weiter reicht, sie also früher von derartigen Maßnahmen erfährt oder sogar diejenige ist, die die Maßnahme geplant hat.

Es sollen hier nicht die Vor- und Nachteile solcher Lösungen diskutiert werden. An dieser Stelle sei nur darauf verwiesen, dass sich durch solche Regelungen der Zugang zu bestimmten Informationen ändert, was sich wiederum darauf auswirkt, welche Maßnahmen bei Führungswechsel in Bezug auf das Wissensmanagement ergriffen werden sollten (vgl. Kapitel 7 und 8).

In Einzelfällen gibt es Diskrepanzen zwischen Soll und Ist innerhalb eines Systems: Während bestimmte Informationen eigentlich nur positionsabhängig kommuniziert werden dürfen, werden sie jedoch in bestimmten Kreisen öffentlich diskutiert oder in bestimmten Arbeitsbeziehungen mit persönlichem Informationszugang belegt. Sind diese Diskrepanzen sicher belegbar, so wird der Ist-Zustand bei der Einordnung von Aufgaben in das Schema zugrunde gelegt. Sind die Diskrepanzen nicht eindeutig belegbar, so wird konservativ vom Soll-Zustand ausgegangen, da vermieden werden soll, fälschlicherweise von einer größeren Verfügbarkeit der Informationen auszugehen, als gegeben ist.

Informationen mit persönlichem Zugang

Es handelt sich, nach der Definition der vorliegenden Ausarbeitung, immer dann um Informationen mit persönlichem Zugang, *wenn diese nur in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung und/oder der gemeinsamen Interessenlage erworben werden (können).*

Im Mittelpunkt dieser dritten Art des Informationszugangs steht die *Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung und/oder der gemeinsamen Interessenlage*. Es existieren Informationen, die nicht öffentlich diskutiert oder dokumentiert werden und zu denen man auch über die höchste Position keinen Zugang erhält, sofern die Be-

ziehungsebene zwischen demjenigen, der über die Information verfügt, und demjenigen, der die Information benötigt, nicht entsprechend geartet ist. Zum Beispiel wird strategisches bzw. mikropolitische Vorgehen im konkreten betrieblichen Kontext üblicherweise informell und nur mit individuell ausgewählten Personen diskutiert. Die Besprechung mikropolitische Themen setzt entweder gleiche Interessen auf Seiten der Gesprächsteilnehmer voraus, oder sie ist auf der Basis einer vertrauensvollen Beziehung möglich. In der Regel muss beides gegeben sein. Geht es beispielsweise um den strategisch geschickten Umgang mit einem als schwierig empfundenen Entscheider bei der Realisierung eines Projektes, wird zunächst davon ausgegangen, dass dieser eventuell andere Interessen verfolgt als beispielsweise die Projektpromotoren, weshalb ein entsprechendes Vorgespräch in engstem und vertrautem Kreise und in Abwesenheit dieses Entscheiders geführt wird. Inhalt eines solchen Gespräches kann dabei beispielsweise der Austausch von Informationen über die momentane Stimmung im Vorstand und die Beurteilung ähnlicher Entscheidungen des betreffenden Entscheiders in letzter Zeit sein. Oder aber es werden persönliche Vorlieben der betreffenden Person diskutiert bzw. Erfahrungen, die man bisher mit diesem Entscheider gemacht hat. Auf der Basis solcher und anderer Informationen wird gegebenenfalls ein strategisches Vorgehen im Umgang mit dem entsprechenden Entscheider geplant. Der Informationsaustausch erfolgt in der Regel „unter Ausschluss der Öffentlichkeit“, mündlich und „Face-to-face“. Eine offizielle Dokumentation, zum Beispiel im Protokoll, wird nicht oder nur beschränkt auf allgemeine Informationen vorgenommen, selten werden persönliche Notizen angefertigt.

An dieser Stelle scheint es wichtig, Informationen mit persönlichem Zugang von solchen mit positionsabhängigem Zugang abzugrenzen. Geht es beispielsweise um die Entwicklung einer Strategie zum Umgang mit der Belegschaft im Rahmen einer großangelegten Reorganisation, so unterscheiden sich die Interessen der Unternehmensvertreter naturgemäß von denen der Mitarbeiter. Dennoch handelt es sich nicht um Informationen mit persönlichem Zugang, wenn die Führungskräfte *vor* den Mitarbeitern von geplanten Entlassungen erfahren. Sie werden aufgrund ihrer Position (und häufig entsprechend der Hierarchie) vor den Mitarbeitern informiert. Wenn jedoch ein Mitarbeiter, der in einer besonders vertrauten Beziehung zu einer Führungskraft steht, von dieser informell und unter dem Siegel der Verschwiegenheit bereits lange vor seinen Kollegen über solche Maßnahmen informiert wird, so hat er persönlichen Zugang zu Informationen erhalten. Erhält der Mitarbeiter die Informationen jedoch deshalb vorher, weil er spezielle Sonderaufgaben in Vorbereitung für die Personalmaßnahmen erledigen soll, so handelt es sich wiederum um positionsabhängigen Zugang, da er die Informationen aufgrund seiner aufgabenbezogenen Position erhält.

Wenn in der Definition davon die Rede ist, dass Informationen erworben werden *können*, so soll diese Wendung darauf hinweisen, dass es sich wiederum um die bloße Möglichkeit eines Zugangs handelt. Ob diese Möglichkeit, zum Beispiel bestimmte persönliche Kontakte, genutzt wird, ist eine andere Frage.

6.5.3 Bedingungen für Informationsaustausch

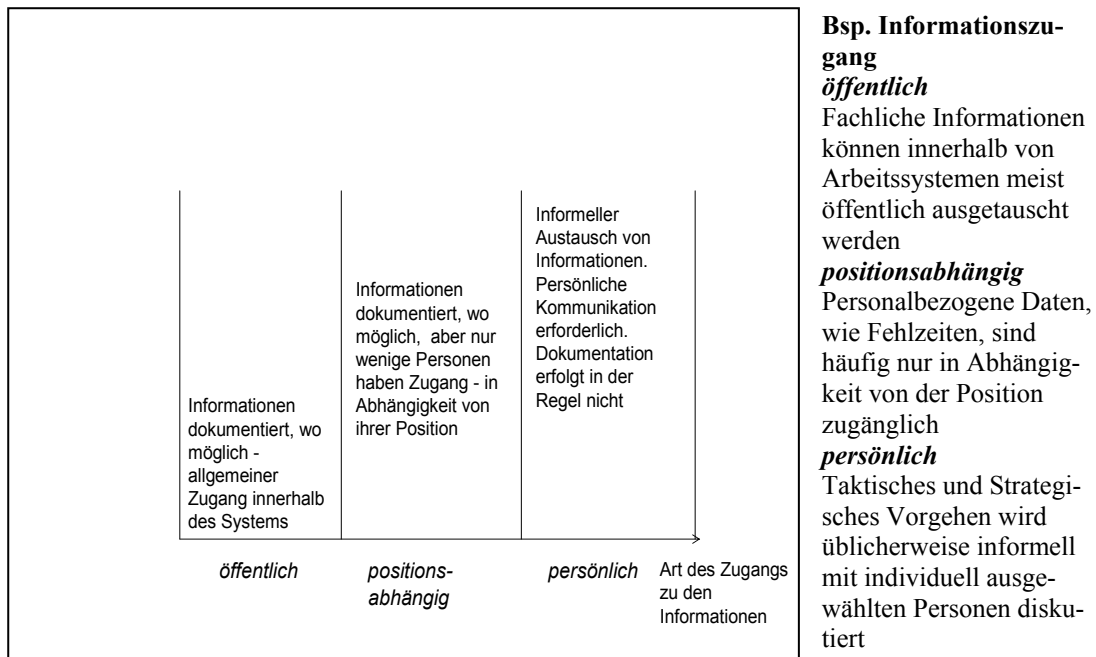
Die vorgeschlagene Definition beschreibt alle drei Arten des Zugangs als *notwendige*, nicht aber *hinreichende* Bedingungen für einen Informationsaustausch. Das bedeutet, dass zumindest einer der aufgeführten Informationszugänge gegeben sein muss, um einen Informationsaustausch zwischen zwei Personen zu ermöglichen bzw. zu gewährleisten, dass eine Person die innerhalb der Organisation zur Verfügung stehenden Informationen nutzen kann. Ob es jedoch tatsächlich zu einem Austausch von Informationen und damit verbunden zum Erwerb von Wissen kommt oder nicht, hängt vom gemeinsamen Erfahrungshintergrund ab (vgl. Willke 1998, S.17). Das bedeutet, dass selbst wenn eine Person einer anderen persönlichen Zugang zu bestimmten Informationen gewährt, es davon abhängt, inwiefern beide einen ausreichenden gemeinsamen Erfahrungshintergrund teilen, ob es zu einem Informationsaustausch und infolgedessen zu einem Wissenserwerb kommt. Beispielsweise kann es sein, dass zwei Gesprächspartner (trotz vertrauter Beziehung und ähnlicher Interessenlage) in Bezug auf mikropolitische Themen völlig verschiedene Erfahrungen gemacht haben. Versucht einer dem anderen nun Informationen zu vermitteln, so stößt er dabei gegebenenfalls auf tiefgreifende Verständnisbarrieren bei seinem Gegenüber. Dies kann im Übrigen völlig unbemerkt bleiben, weil irrtümlicher Weise von einem gemeinsamen Verständnis der „Sachlage“ ausgegangen wird (vgl. Kapitel 2). Auch wenn einer Person der Zugang zu einem speziellen Informationssystem gewährt wird, kann es sein, dass sie aufgrund mangelnder Erfahrungen mit der dargestellten Form der Informationen nichts anfangen kann.

6.5.4 Zusammenfassung

Die Verfügbarkeit von Informationen für die Organisationsmitglieder wird außer durch die Aufgabenstrukturiertheit durch den Zugang der Organisationsmitglieder zu den Informationen determiniert. Es lassen sich drei Arten von Informationszugang unterscheiden. Nach der Definition der vorliegenden Ausarbeitung handelt es sich immer dann um öffentliche Informationen, wenn diese zumindest innerhalb des entsprechenden Arbeitssystems, der Abteilung, des Bereichs, der Organisation allgemein ausgetauscht, diskutiert und/oder dokumentiert werden (können). Positionsabhängige Informationen sind Informationen die nur in Abhängigkeit von der Stellung (Position) innerhalb des Arbeitssystems, der Abteilung, des Bereichs, der Organisation ausgetauscht, diskutiert und/oder dokumentiert werden (können). Informationen mit persönlichem Zugang sind solche, die nur in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung und/oder der gemeinsamen Interessenlage erworben werden (können).

Im Folgenden seien drei Beispiele nach der Art des Informationszugangs überblicksartig aufgeführt (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Die Arten des Informationszugangs im Überblick



6.6 Erkenntnisse für die Modellbildung

Bei der Bewertung von Aufgaben bzw. Tätigkeiten bezüglich wissensbezogener Risiken bzw. Chancen spielt insbesondere die Verfügbarkeit von Informationen eine zentrale Rolle. Bei genauerer Betrachtung der beschriebenen Aufgaben und Tätigkeiten ergeben sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von Informationen stehen. Zwei Dimensionen determinieren die Verfügbarkeit von Informationen: Zum einen das Ausmaß an Komplexität der Aufgabe bzw. Tätigkeit; je komplexer eine Aufgabe, desto geringer die Verfügbarkeit für wesentliche Informationen. Zum anderen die Art, wie der Zugang zu den Informationen gestaltet wird; gibt es keinerlei Zugangsbeschränkungen, so sind Informationen tendenziell leichter verfügbar als bei positionsabhängigem oder persönlichem Zugang.

Beide Dimensionen sind unabhängig voneinander. In der Kombination bilden sie das Grundgerüst des im Rahmen der vorliegenden Abhandlung beschriebenen Modells.

Kapitel 7: Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren

7.1 Kernaussagen

- Die in der Empirie gefundenen Teilaufgaben bzw. Tätigkeiten der Führungskräfte weisen in Bezug auf die Verfügbarkeit der Informationen **systematische Unterschiede und Gemeinsamkeiten** auf, die sich in Form eines **Neunfelderschemas** darstellen lassen (vgl. Abschnitt 7.2)
- Bei Aufgaben bzw. Tätigkeiten mit **hoher Komplexität und/oder persönlichem Informationszugang** liegt tendenziell ein **Risiko** für Wissensverlust bei Führungswechsel vor. Es resultieren demnach fünf Risikofelder (vgl. Abschnitt 7.3)¹
- Eine **Chance** für Wissensgewinn (bzw. -bewahrung) bei Führungswechsel liegt tendenziell bei Aufgaben bzw. Tätigkeiten mit **mittlerer Komplexität** vor, **außer bei persönlichem Informationszugang**. Es resultieren demnach zwei Chancenfelder (vgl. Abschnitt 7.3)
- Führungswechsel hat tendenziell **keinen Einfluss** auf Wissensgewinn bzw. -verlust, wenn es sich um Aufgaben bzw. Tätigkeiten mit **geringer Komplexität** handelt, **außer bei persönlichem Informationszugang**. Es resultieren demnach zwei neutrale Felder (vgl. Abschnitt 7.3)
- Für jedes der fünf Risiko- und zwei Chancenfelder ergibt sich ein anderer zentraler **Erfolgsfaktor**, der dazu beitragen kann, dass die Risiken minimiert und die Chancen maximiert werden können (vgl. Abschnitt 7.4)
- Durch das beschriebene **Modell** lassen sich Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren bei Führungswechsel aus den zu bearbeitenden Aufgaben ableiten (vgl. Abschnitt 7.5)

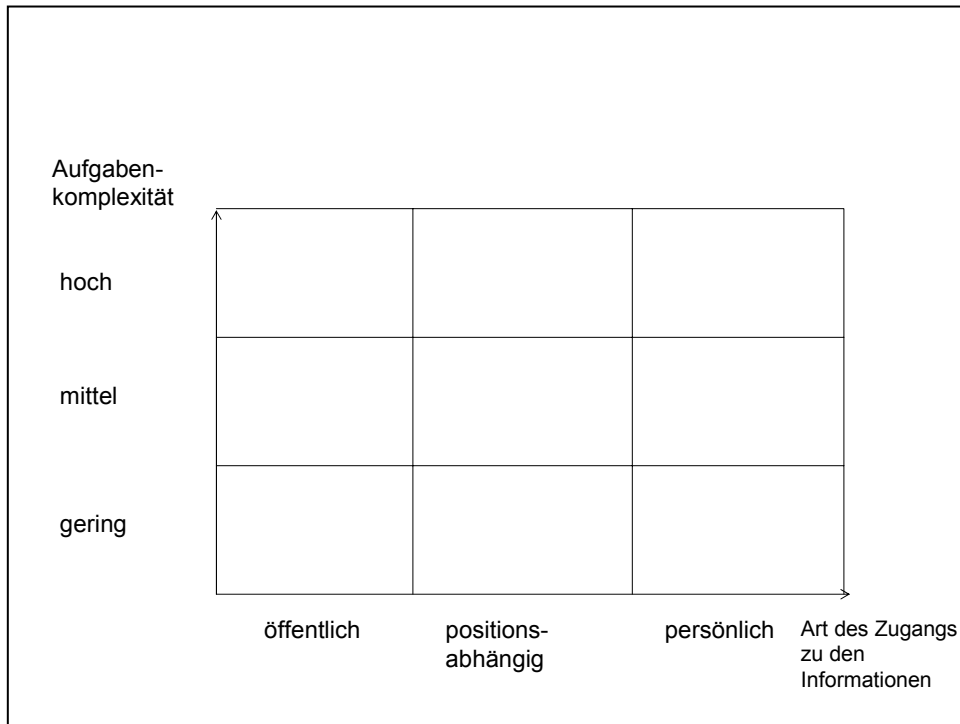
7.2 Das Modell

In den vorangegangenen Kapiteln wurde dargelegt, dass Wissen in Unternehmen an Aufgaben gebunden ist, zu deren Bearbeitung es notwendig ist. Die Ressourcen im Hinblick auf Mensch, Technik und Organisation, die in einem Arbeitssystem zur Aufgabebearbeitung eingesetzt werden, wurden als Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. -verlust herausgestellt. Das komplexe Zusammenwirken der Einflussfaktoren wurde vor dem Hintergrund der primären Aufgabe darstellbar. Die Sicherstellung der Verfügbarkeit derjenigen Informationen, die über den Führungswechsel hinaus zur Aufgabebearbeitung benötigt werden, wurde als Hauptanliegen der Organisationsmitglieder bei der Vorbereitung eines solchen

¹ Als Voraussetzung muss dabei gelten, dass Kontinuität im Arbeitssystem angestrebt wird und man mit der bisherigen Aufgabebearbeitung durch den Vorgänger zufrieden ist (vgl. Abschnitt Chancen und Risiken).

Wechsels herausgearbeitet. Die beiden voneinander unabhängigen Dimensionen der Aufgabenkomplexität und der Art des Informationszugangs wurden als Determinanten der Verfügbarkeit von Informationen eingeführt. Im Folgenden soll das Modell vorgestellt werden, das sich ergibt, wenn diese beiden Dimensionen zusammengeführt werden (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Modell zur Kategorisierung der Aufgaben



Im Folgenden wird das Modell anhand von einzelnen ausgewählten Beispielen aus der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation veranschaulicht. Im Anschluss daran findet eine Anwendung des Modells auf die Aufgaben des Leiters im Rechtsbereich statt. Diese Einzeldarstellung der Fälle mündet in einer Zusammenführung der Erkenntnisse, die aus beiden Fällen gewonnen wurden. Dabei werden die Risiken und Chancen sowie die Erfolgsfaktoren dargestellt, die sich im Hinblick auf die einzelnen Felder ergeben. Die Aufgabe wird dabei wiederum als Bezugspunkt genutzt.

7.2.1 Veranschaulichung des Modells anhand von Beispielen aus der Kundenreklamation

Zunächst werden die Datenquellen aufgeführt, die zur Erhebung der geschilderten Beispiele genutzt wurden. Anschließend werden die Beispiele für jedes der neun Felder einzeln ausgeführt, um schließlich eine zusammenfassende Auswertung der Beispiele aus dem Arbeitssystem der Kundenreklamation innerhalb des Modells vorzunehmen.

7.2.1.1 Datenquellen

Als Datenquellen dienen Beobachtungsinterviews mit Mitarbeitern und leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews mit den Führungskräften der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation. Zur Vertiefung wurden Betriebsbegehungen, teilnehmende Beobachtungen und Dokumentenanalysen durchgeführt.

Das Modell wurde im Rahmen einer Präsentation mit anschließender Diskussion dem Kreis der verbliebenen Führungskräfte in der Kundenreklamation vorgestellt und in diesem Rahmen kommunikativ validiert (vgl. Abschnitt 3.3.9.2). Es wurden jeweils verschiedene Aufgabenbeispiele diskutiert und die Erfolgsfaktoren präzisiert.

Die Darstellung der folgenden Beispiele wurde von betrieblicher Seite auf inhaltliche Richtigkeit hin überprüft.

7.2.1.2 Beispiele aus der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation

Im Folgenden soll für jedes der entstehenden Felder der Reihe nach, von oben links nach unten rechts, zunächst eine Aufgabe bzw. Tätigkeit der Gruppenleiterin aus der Kundenreklamation benannt werden.



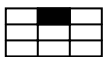
Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang öffentlich

Ist die Aufgabenkomplexität hoch, so sind Informationsbausteine nicht transparent und/oder nicht formalisiert, Prozeduren sind unbekannt und Ergebnisse unvorhersehbar. Ist der Informationszugang öffentlich, so besteht prinzipiell die Möglichkeit, die Informationen innerhalb des Arbeitssystems allgemein zu diskutieren und zu dokumentieren. Fachliche Aufgaben, die sich nicht standardisieren lassen, sozusagen die „Sonderfälle“, weisen diese beiden Kriterien auf. Die Führungskraft erfüllt in diesem Zusammenhang jeweils eine Teilaufgabe in Bezug auf die Bearbeitung eines solchen Sonderfalls.

Als Beispiel diene die Bearbeitung von Klärfällen in der Kundenreklamationen²: Eine Kundin beanstandet einen Materialfehler bei einem Schlauchboot. Das Boot sei gesunken, dabei sei eine Kamera sowie teure Kleidung beschädigt worden. Die Kundin fordert die Erstattung der Anschaffungskosten des Bootes sowie der entstandenen „Folgeschäden“. Bei diesem Fall sind die zur Aufgabenbearbeitung notwendigen Informationsbausteine nicht transparent. Eine Laborprüfung kann in solchen Einzelfällen aufgrund fehlender Kriterien nicht durchgeführt werden. Die Kreativität und Erfahrung der Aufgabenbearbeiter ist gefragt, da die Prozeduren, die routinemäßig zum Einsatz kommen, in diesem Fall nicht weiter führen. Die Führungskraft, die von der zuständigen Mitarbeiterin in diesem Sonderfall hinzugezogen wird, beschließt, zunächst die vorhandenen Informationen genauer zu begutachten. Auf der Schadensliste, die Auskunft über die getragene Kleidung gibt, sind unter

² Durch die retrospektive Darstellung dieses Falls mag unter Umständen der Eindruck entstehen, dieser sei wenig komplex. Dabei scheint ein typisches Phänomen im Zusammenhang mit *gelösten* komplexen Aufgaben vorzuliegen: Im Nachhinein erscheinen uns die Lösungen immer glasklar und „eigentlich ganz einfach“. (Anm. der Verfasserin)

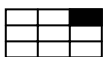
anderem Schuhe aufgeführt. Ihrer „Intuition“ folgend, stellt die Führungskraft Nachforschungen an und ermittelt, dass die aufgeführten Schuhe scharfkantige Absätze haben. Das Sinken des Schlauchbootes wird in Verbindung mit den Absätzen der Kundin gebracht und es muss von Kundenverschulden ausgegangen werden. Die Entscheidung, ob dennoch eine Kulanzgutschrift über den Gesamtwert bzw. einen Teilbetrag erteilt wird oder ob die Reklamation abgewiesen wird, wird anschließend unter Berücksichtigung verschiedener Gesichtspunkte wie der aktuellen Gesetzeslage und der damit zusammenhängenden Kulanzregelung im Unternehmen getroffen. Die Informationen können bei dieser Aufgabe allesamt innerhalb des Arbeitssystems öffentlich diskutiert werden.



Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang positionsabhängig

Ist die Aufgabenkomplexität hoch, so sind Informationsbausteine nicht transparent und/oder nicht formalisiert, Prozeduren sind unbekannt und Ergebnisse unvorhersehbar. Ist der Informationszugang positionsabhängig, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der Stellung innerhalb des Arbeitssystems zugänglich. Geht es darum, zu erkennen, welche (abteilungsübergreifenden) Konsequenzen ein Systemfehler im Warenbeurteilungsprogramm der Kundenreklamation hat, so handelt es sich um eine Tätigkeit im Rahmen der von der Führungskraft bearbeiteten Teilaufgabe der Implementierung neuer Informationstechnologie, die diese beiden Kriterien aufweist (vgl. Abschnitt 6.4.4 Aufgabenkomplexität hoch).

Die zuständige Führungskraft ist diejenige, bei der aufgrund ihrer Position alle Arten von Prozessinformationen zusammenlaufen. Sie ist aufgrund der Arbeitsteilung im beschriebenen Arbeitssystem die einzige Person, die einen vollständigen Überblick über die zusammenhängenden Abläufe hat und die über die Hintergründe informiert ist, die die Problematik der Systemfehler im Zusammenhang mit dem Einsatz des neuen Computerprogramms in ihrem Bereich betreffen. Zwar wissen die Mitarbeiter, die mit dem Programm arbeiten, am besten, welche Probleme vor Ort auftauchen, und die IT-Fachleute sind in der Lage, spezielle Programmfehler zu beheben. Jedoch ist die Führungskraft in diesem Fall diejenige, die abschätzen kann, welche Tragweite bestimmte Probleme auch für vor- und nachgelagerte Bereiche haben können. Obwohl die Mitarbeiter im Kundencenter nicht mit dem entsprechenden Programm arbeiten, kann es sein, dass im Zusammenhang mit einem bestimmten in der Kundenreklamationsabteilung auftretenden Problem vermehrt Kundenbeschwerden im Kundencenter bearbeitet werden müssen. Das bedeutet, dass die Kundencentermitarbeiter in einem solchen Fall Informationen über dieses Problem erhalten müssen, um angemessen auf die Kundenbeschwerden eingehen zu können.

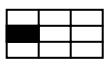


Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang persönlich

Ist die Aufgabenkomplexität hoch, so sind Informationsbausteine nicht transparent und/oder nicht formalisiert, Prozeduren sind unbekannt und Ergebnisse unvorhersehbar. Ist der Informationszugang persönlich, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung und/oder einer gemeinsamen Interessenlage zugänglich. Der strategische Umgang mit Personalthemen stellt eine Teilaufgabe

dar, die diese beiden Kriterien aufweist (vgl. Abschnitt 6.4.4 Aufgabenstrukturiertheit gering).

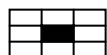
Zum Beispiel hängt es davon ab, wie die persönliche (Arbeits-) Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gestaltet ist, ob eine Führungskraft persönlichen Zugang zu Informationen hat, welche die Leistungsmotivation eines Mitarbeiters oder den Konflikt mit seinem Kollegen betreffen. Solche Informationen sind in Arbeitssystemen weder öffentlich noch in Abhängigkeit von der Position zugänglich. Für den situativ angemessenen Einsatz von Arbeitsgesprächen, informellen Vereinbarungen, spontanen Schlichtungsinterventionen oder disziplinarischen Maßnahmen bei Konflikten oder mangelnder Leistung kann es von großer Bedeutung für eine Führungskraft sein, zu wissen, inwiefern beispielsweise eine vorübergehende persönliche Krise eines Mitarbeiters Einfluss auf sein Verhalten hat. Greift eine Führungskraft bestrafend ein, obwohl auf Seiten des Mitarbeiters kein Verschulden vorliegt, so kann eine solche von den Mitarbeitern als unangemessen empfundene Strafe die Situation zusätzlich verschlechtern. Andererseits könnte das Ausbleiben einer berechtigten Abmahnung unter Umständen dazu führen, dass ein Mitarbeiter versucht, Fehlverhalten fortzusetzen.



Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang öffentlich

Liegt die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich, so sind Informationsbausteine nicht immer transparent und/oder formalisiert, es muss aus mehreren Prozeduren ausgewählt werden, jedoch werden die Ergebnisse gut verstanden. Ist der Informationszugang öffentlich, so besteht prinzipiell die Möglichkeit, die Informationen innerhalb des Arbeitssystems allgemein zu diskutieren und zu dokumentieren. Standardisierbare fachliche Aufgaben weisen diese beiden Kriterien auf.

Als Beispiel diene die Bearbeitung von Routineaufgaben in der Textilbeurteilung: Ein Kunde schickt einen hochpreisigen, verfärbten Mantel innerhalb der Gewährleistungsfrist ein und fordert die Rückzahlung des Kaufpreises (vgl. Abschnitt 6.4.4 Aufgabenkomplexität mittel). Die Schwierigkeit in diesem Fall liegt darin, dass nicht alle Informationen transparent sind und aus mehreren Vorgehensweisen die geeignete ausgewählt werden muss. Es besteht jedoch eine große Routine mit dieser Art von Aufgaben. Der Mantel wird ins Labor geschickt, wo die Prüfung zeigt, dass es sich eindeutig um einen Herstellerfehler handelt. Dem Kunden wird eine Gut-schrift über den vollen Betrag ausgestellt und ihm sowie dem Hersteller wird per Brief eine Mitteilung über den Vorgang zugesandt. Die Informationen können bei dieser Aufgabe allesamt innerhalb des Arbeitssystems öffentlich diskutiert werden. Die Ergebnisse in Form der erfolgten Beurteilung sind auf der Basis der Ursachen-analyse nachvollziehbar.



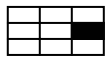
Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang positionsabhängig

Liegt die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich, so sind Informationsbausteine nicht immer transparent und/oder formalisiert, es muss aus mehreren Prozeduren ausgewählt werden, jedoch werden die Ergebnisse gut verstanden. Ist der Informationszugang positionsabhängig, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der

Stellung innerhalb des Arbeitssystems zugänglich. Umfassendere koordinative Teilaufgaben weisen häufig diese beiden Kriterien auf

Beispielsweise liegt die Aufgabe der Organisation der Tätigkeiten in der Abwicklung von Kundenreklamationen in diesem Feld (vgl. Abschnitt 6.4.4 Aufgabenstrukturiertheit mittel). Die Herausforderung bei dieser Aufgabe liegt darin, eine Vielzahl von Informationen zu verarbeiten, die zum Teil nicht transparent sind (Rückstände, Personaleinsatzgebiet etc.). Es muss aus verschiedenen zur Verfügung stehenden Verfahrensweisen die geeignete ausgewählt werden (Personal beurlauben, versetzen, leihen etc.).

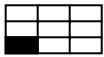
Die benötigten Informationen sind im untersuchten Arbeitssystem nur in Abhängigkeit von der Position verfügbar. Aufgrund der Arbeitsteilung ist nur die verantwortliche Führungskraft berechtigt, beispielsweise in der Nachbarabteilung zu erfragen, ob dort ggf. weiteres Personal für bestimmte Aufgaben zu erhalten ist, sofern ein personeller Engpass zu erwarten ist.



Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang persönlich

Liegt die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich, so sind Informationsbausteine nicht immer transparent und/oder formalisiert, es muss aus mehreren Prozeduren ausgewählt werden, jedoch werden die Ergebnisse gut verstanden. Ist der Informationszugang persönlich, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung und/oder einer gemeinsamen Interessenlage zugänglich. Wenn es darum geht, persönliche Kontakte im Sinne der Aufgabenbearbeitung in der Organisation zu nutzen, handelt es sich um eine Teilaufgabe, die diese beiden Kriterien aufweist.

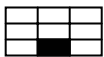
Als Beispiel diene die Überbrückung von temporären Engpässen durch die Beschreibung des so genannten „Obergefreitendienstweges“. So schildern die Mitarbeiter beispielsweise wiederholt Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit der Bedienung des IT-Programms stehen. Zwar haben alle Mitarbeiter eine Einführung erhalten, jedoch ergeben sich spezielle Fragen erst bei der konkreten Arbeit mit dem System. Der zuständige Mitarbeiter der IT-Abteilung kann das Problem zum gegebenen Zeitpunkt aufgrund anderer Anfragen mit höherer Priorität nur mit starken Verzögerungen bearbeiten. Die Zeit drängt und andere Wege müssen gefunden werden. Die Führungskraft hat nun zwar eine Vorstellung von dem Problem, jedoch weiß sie nicht genau, welche Informationen benötigt werden. Es existieren verschiedene Informationsquellen in ihrem persönlichen Netzwerk, die über die entsprechenden, noch intransparenten Informationen verfügen könnten, und sie muss eine Person auswählen. Schließlich bittet sie eine IT-Fachkraft um Unterstützung, die ihrem eigenen persönlichen Netzwerk angehört. Die Befragung erfolgt informell vor Ort, erbringt eine hilfreiche Lösung und führt dazu, dass die Mitarbeiter ohne Verzögerung weiterarbeiten können.



Aufgabenkomplexität gering / Informationszugang öffentlich

Ist die Aufgabenkomplexität gering, so sind Informationsbausteine transparent und häufig formalisiert, Prozeduren sind bekannt und Ergebnisse werden gut verstanden. Ist der Informationszugang öffentlich, so besteht prinzipiell die Möglichkeit, die Informationen innerhalb des Arbeitssystems allgemein zu diskutieren und zu dokumentieren. Die Beantwortung von Fragen zu eindeutigen fachlichen Sachverhalten ist eine Teilaufgabe, die diese beiden Kriterien aufweist.

Wird die Führungskraft beispielsweise von einer Mitarbeiterin einer anderen Abteilung auf offiziellem Wege angerufen und nach der Bedeutung eines in der Kundenreklamation definierten Artikelcodes gefragt, der im Zusammenhang mit einem zu bearbeitenden Artikel auftaucht, so kennt sie die Bezeichnungen in der Regel auswendig. Im Zweifelsfall fragt sie eine Kollegin oder einen Mitarbeiter. Sollte niemand in der Nähe sein, so kann die Führungskraft den Code von einer Tabelle ablesen, die an einer Pinwand nahe der Arbeitsplätze der Warenbeurteilerinnen hängt.³



Aufgabenkomplexität gering / Informationszugang positionsabhängig

Ist die Aufgabenkomplexität gering, so sind Informationsbausteine transparent und häufig formalisiert, Prozeduren sind bekannt und Ergebnisse werden gut verstanden. Ist der Informationszugang positionsabhängig, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der Stellung innerhalb des Arbeitssystems zugänglich. Teilaufgaben, die Aussagen über personalbezogene Daten betreffen, weisen diese beiden Kriterien auf.

Geht es beispielsweise darum, dass eine Führungskraft sich einen Überblick über die Fehlzeiten in ihrem Bereich verschaffen will, weil das Thema etwa beim nächsten Termin mit ihrer Vorgesetzten diskutiert werden soll, so hat sie in ihrer Position Zugang zu demjenigen Computerprogramm, aus dem sie die Fehlzeiten abrufen kann (vgl. Abschnitt 6.4.4 Aufgabenkomplexität gering).



Aufgabenkomplexität gering / Informationszugang persönlich

Ist die Aufgabenkomplexität gering, so sind Informationsbausteine transparent und häufig formalisiert, Prozeduren sind bekannt und Ergebnisse werden gut verstanden. Ist der Informationszugang persönlich, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung und/oder einer gemeinsamen Interessenlage zugänglich. Teilaufgaben, bei denen es um die Optimierung ausgewählter Kooperationsbeziehungen im Sinne einer besseren Aufgabenbearbeitung geht, weisen diese beiden Kriterien auf.

³ Hier handelt es sich um eine Teilaufgabe, deren übergeordneter Auftrag in einem anderen Arbeitssystem angesiedelt ist.

Für die Pflege von Außenkontakten kann es von großer Bedeutung sein, beispielsweise bei bestimmten Personen ganz besonders darauf zu achten, dass Absprachen sehr präzise eingehalten werden, während es bei anderen Personen gegebenenfalls nur darauf ankommt, dass eine Zusage grundsätzlich gehalten wird. Die Informationen über individuelle Vorlieben von Einzelpersonen sind jeweils mit persönlichem Zugang belegt.

7.2.1.3 Zusammenfassung und Auswertung der Beispiele

Die Teilaufgaben und Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit den Führungsfunktionen der Gruppenleiterin in der Kundenreklamation benannt wurden, weisen, bezogen auf die Verfügbarkeit von Informationen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf.

Abbildung 15: Beispiele aus der Kundenreklamation im Überblick

Aufgabenkomplexität	hoch	Bearbeitung von Klärfällen	Arbeitsablaufstörg. beseitigen und vorbeugen	Strategischer Umgang mit Personalthemen
	mittel	Bearbeitung standardisierbarer fachlicher Fälle	Organisation der Tätigkeiten	Persönliche Beziehungen zur Aufgabenbearbeitung einsetzen
	gering	Beantwortung eindeutiger, fachlicher Fragen	Fehlzeiten berechnen	Außenkontakte pflegen
		öffentlich	positionsabhängig	persönlich
				Art des Zugangs zu den Informationen

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass nicht alle Teilaufgaben bzw. Tätigkeiten, die in dieses Modell eingeordnet wurden, gleichermaßen intensiv von der Führungskraft bearbeitet wurden. Der Aufgabenschwerpunkt (in der Abbildung 15 an der Schriftgröße erkennbar) der Gruppenleiterin in der Kundenreklamation liegt in der Organisation der Tätigkeiten. Die Beseitigung von Arbeitsablaufstörungen, die in der Zeit der Vorbereitung auf den Führungswechsel vor allem im Zusammenhang mit der Implementierung neuer Informationstechnologie anfallen, bildet einen weiteren wichtigen Aufgabenbereich, wie auch der strategische Umgang mit Personalthemen und die Berücksichtigung persönlicher Vorlieben bei der Pflege von Außenkontakten. Die inhaltliche Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Bearbeitung von Klärfällen (insbesondere bei der Textilbeurteilung) kommt regelmäßig zum Tragen. Sofern notwendig, wird von der Gruppenleiterin auch der so genannte „Obergefreitedienstweg“ genutzt, indem sie ihr informelles Netzwerk zur (nicht-inhaltlichen) Unterstützung der Organisationsmitglieder im Sinne der Aufgabenbe-

arbeitung einbindet. Die Bearbeitung von standardisierbaren fachlichen Fällen erfolgt in der Regel durch die Mitarbeitenden, die hier durch Informationstechnologie unterstützt werden. Diese Aufgabe gehört nicht zu den Aufgabenschwerpunkten der Gruppenleiterin in der Kundenreklamation, ebenso wenig wie die Beantwortung eindeutiger fachlicher Fragen und die Berechnung von Fehlzeiten. Letztere Tätigkeit wird meist an die Aufsicht delegiert.

7.2.2 Anwendung des Modells auf die im Rechtsbereich genannten Führungsaufgaben bzw. -tätigkeiten

Zunächst werden die Datenquellen aufgeführt, die zur Erhebung der geschilderten Beispiele genutzt wurden. Anschließend werden die Beispiele für jedes der neun Felder einzeln ausgeführt, um schließlich eine zusammenfassende Auswertung der Beispiele aus dem Arbeitssystem des Rechtsbereichs innerhalb des Modells vorzunehmen

7.2.2.1 Datenquellen

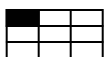
Die Daten stammen aus leitfadengestützten, problemzentrierten Interviews, die im Bereich für Konzernrecht geführt wurden.

Die Ergebnisse wurden in Form einer schriftlichen Unterlage zusammengefasst und einzeln an die Interviewpartner zurückgemeldet. Die Unterlage umfasste die Teilaufgaben und Tätigkeiten der Führungskraft sowie die Einordnung der Aufgaben in das Modell. Anschließend wurden die resultierenden Erfolgsfaktoren aufgeführt. Diese Ergebnisse wurden im Gespräch mit den Einzelpersonen kommunikativ validiert.

Die Darstellung der folgenden Beispiele wurde von betrieblicher Seite auf inhaltliche Richtigkeit hin überprüft.

7.2.2.2 Beispiele aus dem Rechtsbereich

Im Folgenden werden die Teilaufgaben bzw. Tätigkeiten des Leiters im Bereich für Konzernrecht in das Modell eingeordnet. Für jedes der entstehenden Felder wird der Reihe nach, von oben links nach unten rechts, jeweils ein Beispiel aus dem Aufgabebereich des Chefjustizars benannt.

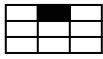


Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang öffentlich

Ist die Aufgabenkomplexität hoch, so sind Informationsbausteine nicht transparent und/oder nicht formalisiert, Prozeduren sind unbekannt und Ergebnisse unvorhersehbar. Ist der Informationszugang öffentlich, so besteht prinzipiell die Möglichkeit, die Informationen innerhalb des Arbeitssystems allgemein zu diskutieren und zu dokumentieren. Wie bereits beschrieben, sind in dieses Feld fachliche Aufgaben einzuordnen, die sich nicht standardisieren lassen.

Wenn der Leiter des Rechtsbereichs seine Mitarbeiter, seinen Vorstand oder andere interne Kooperationspartner fachlich-inhaltlich in Bezug auf juristische Sonderthe-

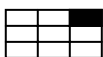
men berät, so handelt es sich um eine Aufgabe, die diese beiden Kriterien aufweist. Auch der Leiter des Rechtsbereichs bearbeitet dabei nicht die vollständige Aufgabe, sondern erfüllt jeweils eine Teilaufgabe in Form von Beratung. Die fachlichen Informationen können bei dieser Aufgabe wiederum prinzipiell innerhalb des Arbeitssystems öffentlich diskutiert werden, allerdings verfügt die Führungskraft in Bezug auf juristische Fachthemen, wie beispielsweise „Cash and Carry“-Handel⁴ über spezielle Expertise.



Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang positionsabhängig

Ist die Aufgabenkomplexität hoch, so sind Informationsbausteine nicht transparent und/oder nicht formalisiert, Prozeduren sind unbekannt und Ergebnisse unvorhersehbar. Ist der Informationszugang positionsabhängig, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der Stellung innerhalb des Arbeitssystems zugänglich.

Bei der Steuerung der Optimierung von Abläufen und Arbeitsmitteln handelt es sich um eine Aufgabe, die diese beiden Kriterien aufweist. Aber auch die Steuerung von Projekten, bei denen mehrere Fachbereiche beteiligt sind und die juristische Relevanz dominiert, fallen ebenso in diese Kategorie wie die Steuerung der Zusammenarbeit der Referate miteinander. Der Leiter des Rechtsbereichs ist derjenige, bei dem aufgrund seiner Position alle Arten von übergeordneten fallbezogenen Informationen zusammenlaufen. Er hat in seiner Position den Überblick über die Themen und Zuständigkeiten seiner Referate und kann die juristischen Konsequenzen abschätzen, die beispielsweise bei der Bearbeitung eines fachübergreifenden Sonderprojektes auftreten können. Zwar wissen die Mitarbeiter, die in den einzelnen Referaten arbeiten, am besten, welche Details zu berücksichtigen sind und welche Fachleute zur Bearbeitung des Projekts benötigt werden. Jedoch ist der Leiter des Rechtsbereichs in diesem Fall derjenige, der umfassend abschätzen kann, welche Tragweite bestimmte Themen aus juristischer (aber auch strategischer und politischer) Sicht für den Konzern haben können bzw. welche Referate bei der Bearbeitung eines größeren juristischen Falles beteiligt werden müssen.



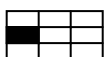
Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang persönlich

Ist die Aufgabenkomplexität hoch, so sind Informationsbausteine nicht transparent und/oder nicht formalisiert, Prozeduren sind unbekannt und Ergebnisse unvorhersehbar. Ist der Informationszugang persönlich, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung und/oder einer gemeinsamen Interessenlage zugänglich. Der strategische Umgang mit Personalthemen, der auch für den Leiter des Rechtsbereichs Thema ist, stellt eine Teilaufgabe dar, die diese beiden Kriterien aufweist. Der Leiter des Rechtsbereichs hat jedoch weitere Aufgaben, die in dieses Feld einzuordnen sind. Hier liegt auch die strategische sowie politisch-taktische Beratung von Mitarbeitern, Vorstand und weiteren internen Kooperationspartnern.

⁴ Definition: Cash und Carry („Bezahlen und Mitnehmen“) bezeichnet ein logistisches Großhandelskonzept, durch das Lagerhaltung beim Kunden (Gewerbetreibende und Selbstständige) vermieden werden soll (Quelle: Nachträgliche mündliche Erklärung des Interviewpartners).

Zur Veranschaulichung sei folgendes Beispiel genannt: Der Umgang mit „juristischen Angriffen“ durch direkte Wettbewerber oder durch Wettbewerber der Lieferanten gehört zur Aufgabe des Chefjustiziers. Beispielsweise kann ein Wettbewerber unter Umständen (durch eine Einstweilige Verfügung) erwirken, dass die Verteilung des Kataloges gestoppt werden muss. Anlass für einen solchen juristischen Angriff kann etwa eine Urheberrechtsverletzung in Bezug auf einen Artikel oder eine Aussage im Katalog sein. Das Versandhaus als Kataloghersteller ist dabei Ziel solcher Angriffe, auch wenn die Schutzrechtsverletzung durch einen Lieferanten erfolgt ist. Muss die Verteilung des Kataloges, der in Millionenhöhe aufgelegt wird, tatsächlich gestoppt werden bzw. müssen Aussagen oder Artikel im Katalog geschwärzt werden, ist dies mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden. Bei „juristischen Angriffen“ auf Kataloge wird vonseiten des Rechtsbereichs zunächst versucht, eine außergerichtliche Einigung zu erreichen. Dabei werden auch überdurchschnittliche Entschädigungszahlungen vonseiten des Unternehmens in Kauf genommen. Geht ein Angreifer trotz Entgegenkommen des Versandhauses nicht auf den Einigungsvorschlag ein, wird vonseiten des Chefjustiziers und seiner Mitarbeiter mit allen Mitteln das Wettbewerbsverhalten des Angreifers überprüft und es werden gegebenenfalls diverse Gegenangriffe initiiert, um den Angreifer zu einem kaufmännischen Gespräch zu bewegen. Dieses Verfahren der Gegenangriffe erfordert auf Seiten des Chefjustiziers zum einen Marktübersicht und die Bereitschaft zu aggressivem Vorgehen, zum weiteren ist hier besonderer Ideenreichtum gefragt. Beispielsweise werden Artikel des Gegners eingekauft, Materialprüfungen werden vorgenommen, Fehler aufgedeckt, die Werbung wird auf Rechtsverletzungen untersucht und gegebenenfalls werden nun reaktiv Gegenangriffe per Einstweiliger Verfügung initiiert. Im Zusammenhang mit dieser Aufgabe ist ein strategisches Vorgehen von zentraler Bedeutung. So tritt der Chefjustiziar zum Teil in engen Kontakt mit dem Wettbewerber, indem er beispielsweise Angriffsverhalten ankündigt und erklärt. Ziel ist dabei immer die Erhöhung der Verhandlungsbereitschaft des Angreifers. Persönliche Anrufe, basierend auf langjährigen Geschäftskontakten, sowie informelle Absprachen tragen dabei wesentlich zur erfolgreichen Aufgabebearbeitung bei und können zum Teil ausschließlich durch die Person des Chefjustiziers mit seinem persönlichen Zugang zu relevanten Hintergrundinformationen wahrgenommen werden.

Strategisches sowie politisch-taktisches Vorgehen wird üblicherweise informell mit individuell ausgewählten Personen diskutiert. Teilweise werden sehr persönliche Informationen über die Historie bestimmter Entscheidungen und Vorgehensweisen ausgetauscht. Es werden informelle Rückmeldungen über die Wirkung bereits erfolgter Handlungen gegeben, persönliche Erfahrungen vermittelt etc. Grundsätzlich entscheidet das gemeinsame Interesse zweier Personen in Kombination mit der Beziehung dieser Personen zueinander und dem daraus resultierenden Vertrauensverhältnis, inwiefern tatsächlich persönlicher Zugang zu bestimmten Informationen gewährleistet wird.



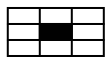
Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang öffentlich

Liegt die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich, so sind Informationsbausteine nicht immer transparent und/oder formalisiert, es muss aus mehreren Prozeduren ausgewählt werden, jedoch werden die Ergebnisse gut verstanden. Ist der Informati-

onszugang öffentlich, so besteht prinzipiell die Möglichkeit, die Informationen innerhalb des Arbeitssystems allgemein zu diskutieren und zu dokumentieren. Standardisierbare fachliche Aufgaben weisen diese beiden Kriterien auf. Auch im juristischen Bereich fällt die Bearbeitung von Routineaufgaben in dieses Feld.

Eine typische Routineaufgabe ist die Bearbeitung von Fällen im Zusammenhang mit dem Musterschutz: Wenn beispielsweise im Einkaufsreferat ein Muster erworben werden soll, sucht ein Mitarbeiter vom Einkaufsbereich das Referat für Gewerblichen Rechtsschutz auf, um prophylaktisch prüfen zu lassen, ob das Musterstück des betreffenden Artikels gegebenenfalls „Geschmacksmuster“⁵ oder Urheberrechte von Dritten verletzen könnten. Wenn die Vorlage für das zum Erwerb vorgesehene Muster beispielsweise ein bekannter Markenschuh (zum Beispiel von Adidas) ist, muss sichergestellt werden, dass bei einem eigenen Modell „juristischer Abstand“ zu den „berühmten drei Streifen“ gehalten wird. Dies wird realisiert, indem beispielsweise zwei Streifen verwendet werden oder der Streifenverlauf deutlich voneinander entfernt wird. Regelungen zur Abstandswahrung (aus juristischer Sicht) werden vom Referat für Gewerblichen Rechtsschutz anhand von Datenbanken sowie der reichhaltigen Rechtsprechung ermittelt. Vom Rechtsbereich werden Vorschläge ausgearbeitet und in Form von Empfehlungen an den Einkaufsbereich weitergegeben. Aufgaben wie diese gehören nicht zum Tagesgeschäft des Chefjustiziers. Dieser wird jedoch in einigen Fällen unterstützend bzw. beraterisch tätig.

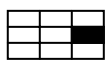
Die Informationen können bei diesen Aufgaben innerhalb des Arbeitssystems öffentlich diskutiert werden.



Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang positionsabhängig

Liegt die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich, so sind Informationsbausteine nicht immer transparent und/oder formalisiert, es muss aus mehreren Prozeduren ausgewählt werden jedoch werden die Ergebnisse gut verstanden. Ist der Informationszugang positionsabhängig, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der Stellung innerhalb des Arbeitssystems zugänglich. Umfassendere koordinative Teilaufgaben weisen häufig diese beiden Kriterien auf

Beispielsweise liegt die Teilaufgabe des Ausgleichs der Arbeitsbelastung in den Referaten in diesem Feld, oder auch die Kostenstellenplanung. Die benötigten Informationen sind im untersuchten Arbeitssystem nur in Abhängigkeit von der Position verfügbar.



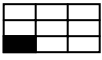
Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang persönlich

Liegt die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich, so sind Informationsbausteine nicht immer transparent und/oder formalisiert, es muss aus mehreren Prozeduren ausgewählt werden jedoch werden die Ergebnisse gut verstanden. Ist der Informationszugang persönlich, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der persönli-

⁵ Geschmacksmusterverletzungen bedeuten die Verletzung des Schutzrechts bezüglich des Designs eines Artikels.

chen Beziehung und/oder einer gemeinsamen Interessenlage zugänglich. Wenn es darum geht, persönliche Kontakte im Sinne der Aufgabebearbeitung in der Organisation zu nutzen, handelt es sich um eine Teilaufgabe, die diese beiden Kriterien aufweist.

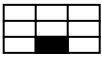
Zum Beispiel fällt die Vermittlung von Ansprechpartnern durch den Leiter des Rechtsbereichs in dieses Feld.



Aufgabenkomplexität gering / Informationszugang öffentlich

Ist die Aufgabenkomplexität gering, so sind Informationsbausteine transparent und häufig formalisiert, Prozeduren sind bekannt und Ergebnisse werden gut verstanden. Ist der Informationszugang öffentlich, so besteht prinzipiell die Möglichkeit, die Informationen innerhalb des Arbeitssystems allgemein zu diskutieren und zu dokumentieren. Die Beantwortung von Fragen zu eindeutigen fachlichen Sachverhalten ist eine Teilaufgabe, die diese beiden Kriterien aufweist.

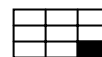
Wenn der Leiter des Rechtsbereichs beispielsweise verschiedene Akten für eine Besprechung mit seinem Vorstand heraussuchen will (und seine Sekretärin bereits gegangen ist), so kann dies ohne weitere Verzögerungen nach einem im Arbeitssystem öffentlich vorliegenden Schlagwortsystem erfolgen, das sogar eine neue Arbeitskraft problemlos durchschauen würde.



Aufgabenkomplexität gering / Informationszugang positionsabhängig

Ist die Aufgabenkomplexität gering, so sind Informationsbausteine transparent und häufig formalisiert, Prozeduren sind bekannt und Ergebnisse werden gut verstanden. Ist der Informationszugang positionsabhängig, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der Stellung innerhalb des Arbeitssystems zugänglich. Teilaufgaben, die Aussagen über personalbezogene Daten betreffen, weisen diese beiden Kriterien auf.

Geht es beispielsweise darum, dass der Leiter des Rechtsbereichs einen Überblick über die Fehlzeiten in seinem Bereich gewinnen will, so hat er positionsabhängigen Zugang zu diesen Informationen.



Aufgabenkomplexität gering / Informationszugang persönlich

Ist die Aufgabenkomplexität gering, so sind Informationsbausteine transparent und häufig formalisiert, Prozeduren sind bekannt und Ergebnisse werden gut verstanden. Ist der Informationszugang persönlich, so sind die Informationen in Abhängigkeit von der persönlichen Beziehung und/oder einer gemeinsamen Interessenlage zugänglich. Teilaufgaben, bei denen es um die Optimierung ausgewählter Kooperationsbeziehungen im Sinne einer besseren Aufgabebearbeitung geht, weisen diese beiden Kriterien auf.

Als Beispiel diene die Berücksichtigung persönlicher Vorlieben, die im Zusammenhang mit der Steuerung des Informationsflusses bei der Außendarstellung eine Rolle

spielt: Neben der Erstellung von Verteilern nach offiziellen Gesichtspunkten wird auch die persönliche Vorliebe eines potenziellen (oder tatsächlichen) Kooperationspartners berücksichtigt, weil der Führungskraft aus dem bisherigen Kontakt mit der entsprechenden Person bekannt ist, dass diese sich übergangen fühlt und später gegebenenfalls nicht mehr so leicht zur Kooperation zu bewegen ist, wenn sie nicht von vornherein einbezogen wird. Also wird beispielsweise eine E-Mail ZK (zur Kenntnisnahme) an diesen potenziellen Kooperationspartner geschickt, obwohl dieser offiziell nicht informiert werden muss.

7.2.2.3 Zusammenfassung und Auswertung

Die Teilaufgaben und Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit den Führungsfunktionen des Leiters des Rechtsbereichs benannt wurden, weisen, bezogen auf die Verfügbarkeit von Informationen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf.

Abbildung 16: Beispiele aus dem Bereich für Konzernrecht im Überblick

Aufgabenkomplexität	hoch	Fachliche Beratung bei juristischen Sonderfällen	Steuerung der Zusammenarbeit der juristischen Referate miteinander	Strategische und politisch-taktische Entscheidungen
	mittel	Fachliche Beratung bei standardisierbaren juristischen Fällen	Arbeitsbelastung in den Referaten ausgleichend beeinflussen	Vermittlung von Ansprechpartnern
	gering	Akte mit Hilfe des Findex herausuchen	Überblick über die Fehlzeiten im Bereich gewinnen	Berücksichtigung persönlicher Vorlieben bei der Beziehungspflege
		öffentlich	positionsabhängig	persönlich
				Art des Zugangs zu den Informationen

Bei näherer Betrachtung zeigt sich auch in diesem Fall, dass nicht alle Teilaufgaben bzw. Tätigkeiten, die in das Modell eingeordnet wurden, in gleicher Weise von der Führungskraft bearbeitet wurden. Der Aufgabenschwerpunkt (in der Abbildung 16 an der Schriftgröße erkennbar) des Leiters des Rechtsbereichs liegt beispielsweise im Bereich strategischer sowie politisch-taktischer Entscheidungen. An dieser Stelle seien einige weitere Teilaufgaben hervorgehoben, die ebenfalls von großer Bedeutung sind, jedoch verhältnismäßig weniger Raum einnehmen. Beispielsweise gibt es wichtige Sonderfälle, bei denen das Spezialwissen des Leiters des Rechtsbereichs (beispielsweise zum Thema Cash and Carry-Handel) wesentlich für die Aufgabebearbeitung ist. Auch die Steuerung der Zusammenarbeit der juristischen Referate miteinander sowie die ebenfalls in diesem Feld liegende Steuerung von abteilungsübergreifenden Sonderprojekten stellen nicht zu vernachlässigende Teilaufgaben

dar. Die Vermittlung von Ansprechpartnern aus dem persönlichen Netzwerk des Chefjustiziaris sowie die Berücksichtigung von persönlichen Vorlieben bei der Beziehungspflege tragen ebenfalls zum Erfolg bei der Aufgabenbearbeitung im Konzern bei. Die Sekretärin des Chefjustiziaris verfügt zum Teil über persönlichen Zugang zu Informationen, die zur Bearbeitung dieser letztgenannten Teilaufgaben benötigt werden, und wirkt hier unterstützend. Das Heraussuchen von Akten und ähnlichen Tätigkeiten wird ebenfalls weitestgehend an die Sekretärin delegiert. Juristische Routinefälle werden ohne die Unterstützung des Leiters des Rechtsbereichs bewältigt. Die Bearbeitung von Personalthemen wird zum größten Teil von den Referatsleitern (als direkten Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter) übernommen, die auch die Arbeitsbelastung der Referate zunächst untereinander ausgleichen und direkt mit personalbezogenen Themen wie Fehlzeiten befasst sind. Der Leiter des Rechtsbereichs wird hier nur in Ausnahmefällen hinzugezogen.

7.3 Risiken und Chancen bei Führungswechsel

Die Teilaufgaben bzw. Tätigkeiten in der Kundenreklamation unterscheiden sich im Hinblick auf Risiken bzw. Chancen infolge von Führungswechsel. Dabei ergibt sich eine Systematik, durch die sich auch die Ergebnisse im Führungswechselfall des Rechtsbereichs darstellen lassen.

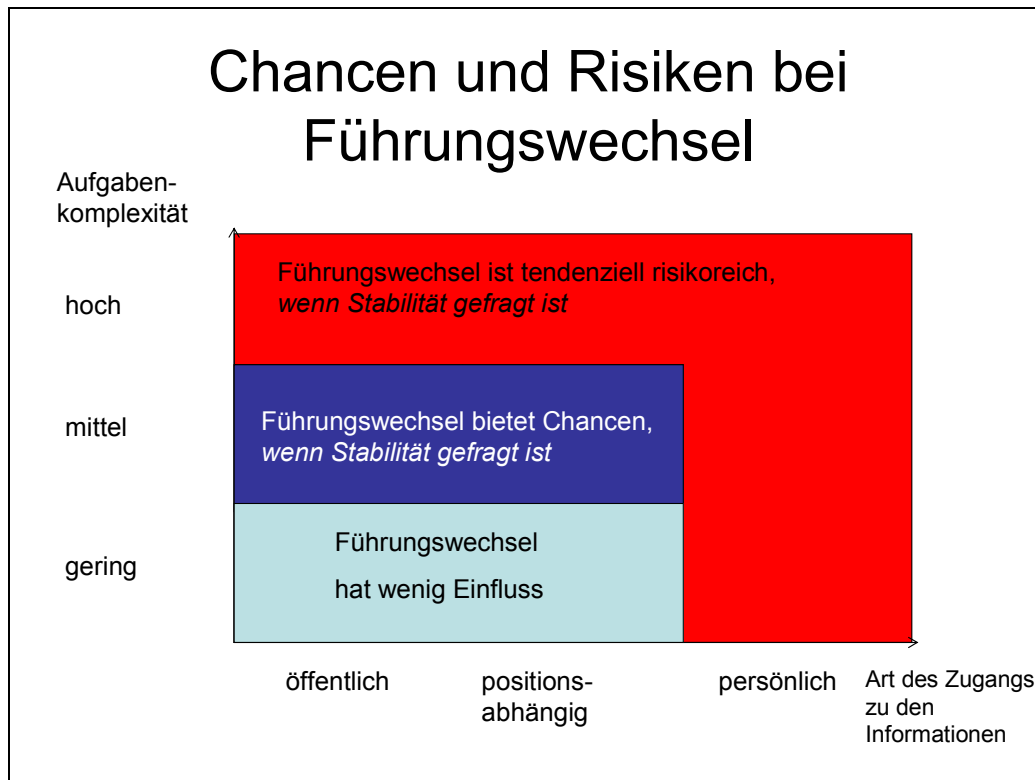
Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die jeweilige Aufgabe. Innerhalb des einzelnen Arbeitssystems werden die Aufgaben unter zu Hilfenahme der vorhandenen Ressourcen bearbeitet. Als Ressourcen stehen Personen zur Verfügung, die über spezielle Qualifikationen verfügen. Es sind zudem technische und organisationale Ressourcen vorhanden, die zur Aufgabenbearbeitung eingesetzt werden können. Die Aufgaben ergeben sich aus Ziel und Zweck der Organisation (in Abhängigkeit von Marktlage und anderen externen Bedingungen). Andererseits liegt die Realisierung der primären Aufgabe in der Organisation mehr oder weniger im Entscheidungsbereich der Organisationsmitglieder. Insofern sind die beschriebenen betrieblichen und personellen Rahmenbedingungen nicht nur als Einflussfaktoren wirksam, sie können selbst ebenso beeinflusst werden.

Vor diesem Hintergrund lassen sich einige übergeordnete Faktoren finden, die jeweils als Prämissen berücksichtigt werden, da ihre Ausprägung auf grundsätzlichen betrieblichen Entscheidungen beruht: Risikoreich ist Wissensverlust nur, sofern Kontinuität angestrebt wird; kurz: wenn alles so bleiben soll, wie es ist (*Faktor: Stabilität im Arbeitssystem*). Wenn sich die Aufgaben bzw. Tätigkeiten grundsätzlich ändern (*Faktor: zukünftige Relevanz von Aufgaben*) oder man mit der bisherigen Bearbeitung der Aufgaben bzw. Tätigkeiten nicht zufrieden ist (*Faktor: Fachkompetenz des Vorgängers*), gelten andere Maßstäbe und Wissenserneuerung ist unter Umständen gewollt.

Die folgende Darstellung der Risiken und Chancen bei Führungswechsel gilt somit unter der Voraussetzung, dass innerhalb eines Arbeitssystems Stabilität angestrebt wird, die beschriebenen Aufgaben und Tätigkeiten auch in Zukunft von Bedeutung sein werden und man mit der Leistung des Vorgängers zufrieden war, so dass die Bewahrung von Wissen im Interesse einer guten Bearbeitungsqualität der Aufgaben nach dem Führungswechsel ist. Es wird zudem davon ausgegangen, dass der Nach-

folger grundsätzlich die notwendige Fachkompetenz zur Bearbeitung der Aufgaben mitbringt (*Faktor: Fachkompetenz des Nachfolgers*). Geht man von diesen Voraussetzungen aus, so lassen sich die gefundenen Zusammenhänge folgendermaßen darstellen:

Abbildung 17: Risiken, Chancen und neutrale Felder bei Führungswechsel



Je nach Aufgabenkomplexität (*Faktor: Komplexität der zu bearbeitenden Aufgabe bzw. Tätigkeit*) und Art des Zugangs zu den Informationen (*Faktor: Zugangsbeschränkung der benötigten Informationen*) ergeben sich Risiken, Chancen und neutrale Felder, denen sich die Aufgaben und Tätigkeiten einer Führungskraft zuordnen lassen.

Für welche Aufgaben birgt Führungswechsel ein Risiko? Zum einen ergeben sich Risiken, wenn es um besonders komplexe Aufgaben bzw. Tätigkeiten geht, zu deren Bearbeitung jeweils kontextabhängig angemessene Prozeduren entwickelt werden müssen (*Faktor: Komplexität*) und bei denen die zur Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen zum Teil nicht eindeutig sind, zum Teil nicht verbalisiert werden können (*Faktor: Transparenz*) und bei denen somit die Verfügbarkeit der Informationen eingeschränkt ist. Zum anderen entstehen Risiken, wenn der Zugang zu den Informationen an eine spezielle Person gekoppelt ist, wenn es zum Beispiel um persönliche Informationen oder zwischenmenschliche Beziehungen geht (*Faktor: Zugangsbeschränkung*), was sich ebenfalls auf die Verfügbarkeit der Informationen auswirkt (vgl. rot gekennzeichnete Felder in der Abbildung 17). Diese Risiken entstehen auch, wenn der Nachfolger die notwendige Fachkompetenz (*Faktor: Fachkompetenz des Nachfolgers*) mitbringt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die zur

Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen bzw. das daraus resultierende Wissen bei den beschriebenen Aufgaben in höchstem Maße an den Kontext des Arbeitssystems mit den dort agierenden Personen gebunden ist. Allerdings finden sich in der Unternehmenspraxis vielfältige Möglichkeiten, diesem Risiko entgegenzuwirken (vgl. Abschnitt 7.4).

Für welche Aufgaben bietet Führungswechsel eine Chance? Bei Aufgaben bzw. Tätigkeiten mittlerer Komplexität (*Faktor: Komplexität der zu bearbeitenden Aufgabe*), die vom Prinzip her standardisierbar sind, ist die Verfügbarkeit der zur Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen größtenteils auch nach dem Führungswechsel noch gegeben. Zwar sind auch hier nicht alle Informationen immer eindeutig und/oder verbalisierbar, jedoch sind die verwendeten Prozeduren bekannt (*Faktor: Transparenz*), und der Nachfolger kann sich auf der Basis seiner Fachkompetenz (*Faktor: Fachkompetenz des Nachfolgers*) die Informationen erschließen, sofern sie öffentlich oder positionsabhängig zugänglich sind (*Faktor: Zugangsbeschränkung*). Außerdem kann bei diesen Aufgaben durch einen Führungswechsel das Fachwissen aufgefrischt werden, oder es können „mit dem Blick des Neuen“ effizientere Lösungen gefunden werden (*Faktor: Fachkompetenz des Nachfolgers*). Diese Möglichkeit gibt es vom Ansatz her auf der Ebene der mittleren Aufgabenkomplexität, nicht jedoch bei Aufgaben bzw. Tätigkeiten, bei denen Informationen durch persönlichen Zugang (*Faktor: Zugangsbeschränkung*) gekennzeichnet sind (vgl. Risikofelder). In der Unternehmenspraxis finden sich Maßnahmen, durch die bei solchen Aufgaben die vorhandenen Chancen maximiert werden können (vgl. Abschnitt 7.4).

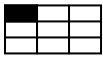
Schließlich gibt es Fälle, deren Bearbeitung durch einen Führungswechsel nur wenig beeinflusst wird (neutrale Felder). Die Aufgaben bzw. die Tätigkeiten sind so wenig komplex, dass sie in der Regel ohne weitere Probleme vom Nachfolger bearbeitet werden können (*Faktor: Komplexität der zu bearbeitenden Aufgabe*). Die zur Aufgabenbearbeitung benötigten Informationen sind eindeutig und verbalisierbar, die Prozeduren sind bekannt (*Faktor: Transparenz*). Sofern die Informationen öffentlich im Arbeitssystem vorliegen oder der Nachfolger sie mit Übernahme der Position zur Verfügung gestellt bekommt, sind für die Bearbeitung dieser Aufgaben bzw. Tätigkeiten keine Probleme zu erwarten. Wenn die Informationen jedoch durch persönlichen Zugang (*Faktor: Zugangsbeschränkung*) gekennzeichnet sind, entstehen wiederum Risiken durch einen Führungswechsel (vgl. Risikofelder).

7.4 Erfolgsfaktoren bei Führungswechsel

In der Unternehmenspraxis der Kundenreklamation lassen sich für die verschiedenen Aufgaben unterschiedliche Strategien finden, die nach Einschätzung der Organisationsmitglieder in der Vorbereitung auf den Führungswechsel dazu beigetragen haben, potenzielle Risiken zu minimieren und Chancen zu maximieren.

Für jedes der beschriebenen Felder ergibt sich dabei ein anderer wesentlicher Erfolgsfaktor. Im Folgenden werden zunächst die potenziellen Risikofelder der Reihe nach in Bezug auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren beleuchtet. Die Zusammenhänge werden allgemein formuliert und jeweils auf ein Beispiel aus der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation bezogen. Anschließend wird ergänzt, inwiefern

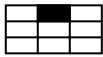
die Erkenntnisse aus dem Führungswechselfall im Rechtsbereich dazu beigetragen haben, diese Erfolgsfaktoren anzureichern.



Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang öffentlich

Wenn es um hochkomplexe Aufgaben geht, bei denen der Zugang zu den Informationen öffentlich ist wie beispielsweise bei der Bearbeitung von Klärfällen, kann die **Nutzung der im Arbeitssystem verbliebenen Erfahrung** das potenzielle Risiko mindern (*Faktor: Erfahrung relevanter Schlüsselpersonen, die im Arbeitssystem bleiben*). Da das Wissen innerhalb des Arbeitssystems öffentlich ist, liegt es mit größter Wahrscheinlichkeit noch im Arbeitssystem vor, vielleicht verteilt auf mehrere Personen, vielleicht bei ein oder zwei „alten Hasen“ bzw. erfahrenen Experten. Nach dem Führungswechsel kann diese Erfahrung vom Nachfolger genutzt werden (vgl. Abschnitt 8.1.2).

Im Führungswechselfall im Rechtsbereich zeigte sich, dass nach dem Austritt des Chefjustizars zwar ein Großteil des juristischen Fachwissens im Arbeitssystem verbleibt. So wird die im Arbeitssystem verbliebene Erfahrung auch hier als Erfolgsfaktor wirksam. Allerdings wäre die Expertise des Leiters im Bereich für Konzernrecht in Bezug auf einige Spezialthemen (wie z.B. Cash und Carry-Handel) nach dessen Pensionierung nicht mehr im Arbeitssystem vorhanden, so dass dieser einen Beratervertrag (*Faktor: Zeitliche Gestaltung der Übergangsphase*) erhält, der die Verfügbarkeit der Informationen für diesen Bereich sichern soll.⁶

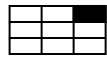


Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang positionsabhängig

Wenn es um hochkomplexe Aufgaben geht, bei denen der Zugang zu den Informationen positionsabhängig ist, wie zum Beispiel bei Vorbeugung von Arbeitsablaufstörungen im Zusammenhang mit der Implementierung neuer Informationstechnologie, dann braucht der Nachfolger **Zeit auf der Position** bzw. in ausreichender Positionsnähe (*Faktoren: zeitlicher Aspekt der Gestaltung der Übergangsphase und vorheriger Aufgabenbereich/Position des Nachfolgers*). Wenn, wie hier, vorausschauendes Denken gefragt ist, komplexe Zusammenhänge im Kontext des Arbeitssystems berücksichtigt werden müssen, muss der Nachfolger sich dieses Wissen erarbeiten. Das erfordert Zeit. Eine entsprechende Maßnahme in der Kundenabteilung war das Herauslösen der Nachfolgerin aus ihrer damaligen Verantwortung, um sie der ausscheidenden Führungskraft für einige Zeit zur Seite zu stellen.

Auch im Führungswechselfall im Rechtsbereich wird der genannte Erfolgsfaktor thematisiert. Hier werden Hospitation und Assistenz als zusätzliche Maßnahmen genannt, durch die Positionsnähe bereits vor dem Führungswechsel hergestellt werden kann.

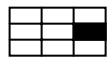
⁶ Insofern wird hier eine weitere Möglichkeit genutzt, die in Bezug auf die Sicherung von Expertenwissen schon seit einiger Zeit unter dem Stichwort Personalbindung subsummiert wird (vgl. Probst, Raub & Romhardt 1997; Wiesenbauer 2001).



Aufgabenkomplexität hoch / Informationszugang persönlich

Wenn es um hochkomplexe Aufgaben geht, bei denen die Informationen überwiegend durch persönlichen Zugang gekennzeichnet sind, wie beispielsweise bei strategischen Entscheidungen im Zusammenhang mit Personalthemen, sind die Informationen sehr stark an Einzelpersonen gebunden. Erfolgsfaktoren auf diesem Feld sind **Persönliche Passung** (Faktor: *Persönlichkeit*) und **Potential des Nachfolgers** (Faktor: *Vorheriger Aufgabenbereich/Position des Nachfolgers*), der sich die nötigen Informationen erschließen muss.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass vonseiten der Forscherin für dieses Feld der Erfolgsfaktor Personalauswahl vorgeschlagen wurde. In der Diskussion mit den jeweiligen Beteiligten der beiden Arbeitssysteme wurde dieser Faktor in der Form präzisiert, dass in der Kundenreklamation die persönliche Passung des Nachfolgers und im Rechtsbereich Persönlichkeit und Potenzial des Nachfolgers als besonders bedeutsam herausgearbeitet wurden.



Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang persönlich

Wenn die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich liegt und der Zugang zu den Informationen persönlich ist, wie beispielsweise bei der Überbrückung von temporären Engpässen durch die Nutzung persönlicher Kontakte zur Beschleunigung von Prozessen, spielt die **Sozialisierung in relevanten Systemen** (Faktoren: *Vorheriger Aufgabenbereich/Position des Nachfolgers, Persönlichkeit, Vertrauen und Austauschmöglichkeiten*) die zentrale Rolle.

Dabei wird von den Beteiligten in der Rechtsabteilung betont, dass der Nachfolger nicht notwendigerweise über dieselben Kontakte verfügen muss wie der Vorgänger. Wichtig ist allein, dass er erfasst, wer etwas ausrichten kann in der Organisation, wer Spezialist ist und wer jemanden kennt, der nützlich sein könnte. Informelle Anlässe wie Essengehen oder Pausengespräche sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung. Daher wurde der in der Abteilung für Retourenbearbeitung und Reklamation entwickelte Faktor „Sozialisierung im System“ in der Weise verändert, dass nun von (für die Aufgabenbearbeitung) *relevanten* Systemen gesprochen wird.⁷



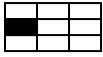
Aufgabenkomplexität gering / Informationszugang persönlich

Das letzte Risikofeld ist jenes, bei dem die Aufgabeninhalte von geringer Komplexität sind und der Zugang zu relevanten Informationen persönlich gestaltet wird. Beispielhaft für dieses Feld ist die Berücksichtigung persönlicher Vorlieben oder auch Abneigungen bei der Beziehungspflege. Der Nachfolger muss sich das Vertrauen erst verdienen, um persönlichen Zugang zu Informationen zu erhalten. Zentraler

⁷ Eine Diskussion der Erfolgsfaktoren im Doktorandenzirkel (vgl. Methodenteil) erbrachte den Vorschlag, für dieses Feld zur Vereinfachung den Begriff der **Netzwerkbildung** einzusetzen.

Erfolgsfaktor ist somit **Vertrauensbildung** (*Faktoren: Vertrauen, Persönliche Passung, Transferbereitschaft*).

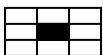
In den Gesprächen mit den Organisationsmitgliedern der Rechtsabteilung wird außerdem deutlich, dass es meist ebenfalls um Respekt geht, der erst erworben werden muss.



Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang öffentlich

Liegt die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich, während der Zugang zu den Informationen öffentlich ist, bieten sich Chancen. Bei Aufgaben wie z.B. der Bearbeitung von standardisierbaren Fällen in der Kundenreklamation kann durch den Einsatz von **Informationstechnologie** (*Faktor: Automatisierung*), Systematisierung von Abläufen und guter **Dokumentation** (*Faktor: Nützlichkeit der Dokumentation*) viel gewonnen werden.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren für dieses Feld gibt es keine Ergänzungen aus der Rechtsabteilung.



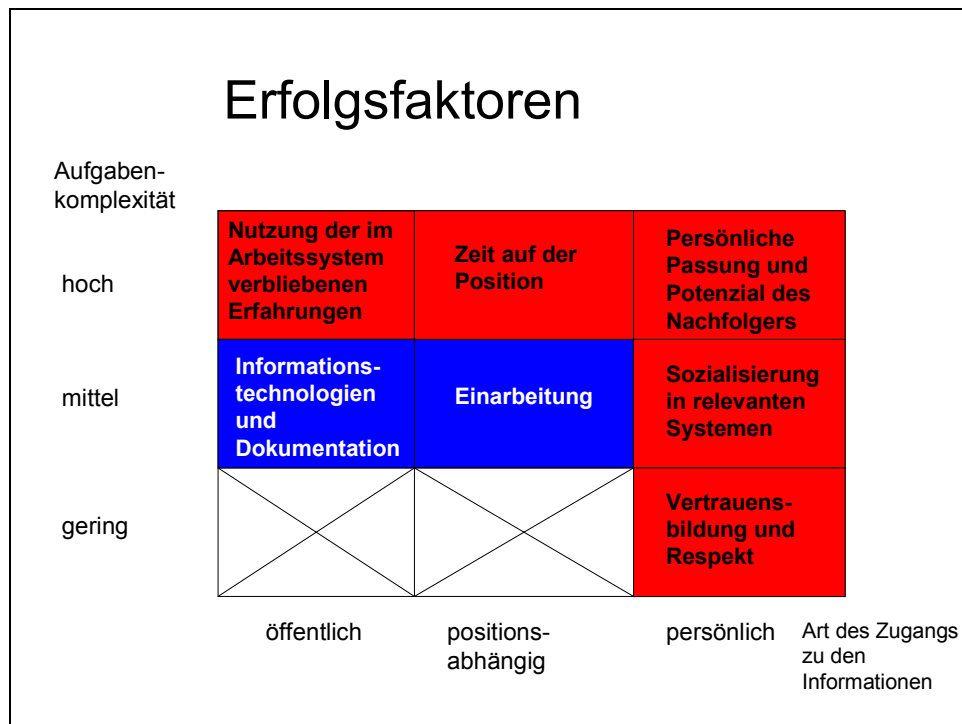
Aufgabenkomplexität mittel / Informationszugang positionsabhängig

Liegt die Aufgabenkomplexität im mittleren Bereich, während der Zugang zu den Informationen positionsabhängig ist, bieten sich ebenfalls Chancen. Das Beispiel Organisation der Tätigkeiten in der Kundenreklamation liegt in diesem Feld. In Bezug auf diese Aufgabe sind bei Führungswechsel keine Probleme zu erwarten. Das fachliche Wissen des Nachfolgers sollte ausreichen, um mit den notwendigen Informationen, die ihm mit Eintritt in die Position zugänglich gemacht werden, umzugehen und sich die wenigen intransparenten Informationen zu erschließen. Allerdings kann der Nachfolger dadurch, dass er in die konkrete Umsetzung der Aufgabe in seinem neuen Bereich eingeführt wird, Zeit gewinnen. Erfolgsfaktor ist somit **Einarbeitung** (*Faktoren: Gestaltung der Übergangphase und Transferbereitschaft sowie Transferfähigkeit der Beteiligten*) insbesondere durch den Vorgänger.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren für dieses Feld gibt es keine Ergänzungen aus der Rechtsabteilung.

Die folgende Abbildung zeigt die Erfolgsfaktoren zur Wissenserneuerung bei Führungswechsel im Überblick (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Erfolgsfaktoren zur wissensbezogenen Optimierung von Führungswechsel im Überblick



7.5 Erkenntnisse für die Modellbildung

Aufgaben und Tätigkeiten lassen sich nach dem Grad der Verfügbarkeit von Informationen einteilen. Die Verfügbarkeit von Informationen wird durch die Aufgabenkomplexität und die Art des Informationszugangs determiniert. In der Kombination ergeben die Dimensionen ein Modell, das aus fünf Risiko- und zwei Chancenfeldern sowie zwei neutralen Feldern besteht. Bei geplantem Austritt von erfahrenen Führungskräften finden sich in der Unternehmenspraxis vielfältige Möglichkeiten, gezielt dem Risiko von Wissensverlusten zu begegnen und die Chancen auszubauen, die ein Führungswechsel mit sich bringt. Durch das beschriebene Modell lassen sich Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren aus den zu bearbeitenden Aufgaben ableiten.

Kapitel 8: Diskussion und Ausblick

8.1 Was konnte die Dissertation leisten?

Im Rahmen der vorliegenden Abhandlung wurde die Vorbereitung von geplantem Führungswechsel aus der Wissensmanagementperspektive beleuchtet. Ziel der Forschung war es, das Verständnis der Faktoren zu vertiefen, die einen Einfluss auf Wissensgewinn bzw. –verlust haben. Insbesondere die Strategien der Beteiligten im Umgang mit Wissen bei der Vorbereitung von Führungswechsel waren innerhalb der vorliegenden Untersuchung von Interesse.

In der Forschungsliteratur zum Thema Wissensmanagement wurde der Anwendungsfall Führungswechsel zwar als bedeutsam hervorgehoben, bisher jedoch noch nicht beschrieben. Die genannten Faktoren werden in der Wissensmanagementliteratur erwähnt, aber nicht systematisch zueinander in Bezug gesetzt; das galt es nachzuholen. In praktischer Hinsicht sind die Ergebnisse darauf ausgerichtet, Organisationsmitglieder bei der Vorbereitung von Führungswechsel zu unterstützen.

Die Untersuchung der Ressourcen bzw. Barrieren, die als Einflussfaktoren auf Wissensgewinn bzw. –verlust wirksam sind, führte zur Entwicklung eines theoretischen Modells. Das komplexe Zusammenwirken der genannten Faktoren wurde jeweils im Zusammenhang mit der Aufgabenbearbeitung betrachtet. Es ergaben sich in Abhängigkeit von Aufgabenkomplexität und Informationszugang jeweils spezielle Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren für unterschiedliche Aufgaben. Die primäre Aufgabe wurde aus arbeitspsychologischer Perspektive reflektiert und als Bezugspunkt im Wissensmanagement nutzbar gemacht. Durch das theoretisch begründete Modell lassen sich die empirisch ermittelten Ergebnisse darstellen. Zudem kann es als Leitfaden zur gezielten Unterstützung von geplantem Führungswechsel in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden.

Es handelt sich um ein bereichsspezifisches Modell, dessen Geltungsbereich sich anhand von theoretischen Kriterien präzisieren lässt; dies ist Thema des folgenden Abschnitts. Anschließend wird die Modellbildung und –anwendung als Lernprozess reflektiert. Die Ausarbeitung schließt mit einem Ausblick.

8.1.1 Geltungsbereich der Ergebnisse

Für die Bestimmung des Geltungsbereichs der Ergebnisse ist die Beantwortung der Frage entscheidend, wofür die untersuchten Fälle stehen. Wird diese Frage beantwortet, so können die Ergebnisse „auf einer soliden theoretischen Grundlage verallgemeinert werden“ (Flick 2002, S.390). Im Folgenden soll der Geltungsbereich präzisiert werden, indem die Übertragbarkeit der Ergebnisse unter Berücksichtigung der Besonderheiten in den untersuchten Einzelfällen diskutiert wird.

Die Einzelfälle, anhand derer das Modell entwickelt wurde, stehen für den Anwendungsfall **Führungswechsel** im Zusammenhang mit Wissensmanagement. Führungswechsel stellt eine Sonderform der Fluktuation dar: Es ist die **Position** der Führungskraft, die neu besetzt wird. Führungskräfte haben innerhalb von Organisationen eine andere Funktion und damit verbunden andere **Aufgaben** als Mitarbeiter.

Damit stellt sich die Frage, inwiefern das Wissen von Führungskräften anders geartet ist als das Wissen von Mitarbeitern. Wäre es anders geartet, so sollte sich die Anwendung des Modells auf Führungskräfte beschränken. Diese Frage bedarf daher einer näheren Betrachtung.

Führung wird implementiert, wo die zu bearbeitende primäre Aufgabe die Kapazitäten Einzelner übersteigt und dementsprechend Organisation notwendig wird (vgl. Abschnitt 4.3). Führungskräfte fungieren in unterschiedlicher Weise als Koordinatoren, Vermittler, Unterstützer, Berater etc. Die Umsetzung vieler Aufgaben bleibt durch das Delegationsprinzip dabei naturgemäß den jeweiligen Mitarbeitern überlassen. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie die primäre Aufgabe im Auge behalten. Das bedeutet auch, dass sie sich vom Detailwissen lösen müssen, über das die von ihnen geführten Mitarbeiter verfügen.

Mit diesen Überlegungen sind zwei verbreitete Sichtweisen im Hinblick auf Führungsaufgaben verbunden. Zum einen wird häufig davon ausgegangen, dass Führungskräfte ausschließlich mit besonders *komplexen* Aufgaben befasst sind (vgl. Neuberger 2002, S.42). Zum anderen wird vielfach angenommen, dass die *Inhalte* der bearbeiteten Aufgaben nebensächlich sind und es sich bei Führungskräften vielmehr um „austauschbare Rollenträger“ handelt (vgl. Rosenstiel 1999, S.415 mit Bezugnahme auf normative Organisationsansätze). Auf der Basis dieser Annahmen werden Führungskonzepte kommuniziert, in denen davon ausgegangen wird, dass die Arbeit auf Führungspositionen *unabhängig von Fachwissen* ist und die Qualifikation von Führungskräften vor allem im Hinblick auf so genannte Schlüsselqualifikationen wie zum Beispiel komplexes Problemlösen etc. hin zu erfolgen hat (vgl. Rosenstiel 1999). Damit verbunden ist außerdem meist die Unterstellung, dass eine Führungskraft Mitarbeiter gleichsam bei der Bearbeitung *aller* Aufgabeninhalte führen kann. Aus dem geschilderten Blickwinkel scheint die Bearbeitung von Führungsaufgaben etwas zu sein, das nichts bzw. wenig mit Wissen zu tun hat. Spitzt man diesen Standpunkt zu, so könnte man vermuten, dass Führung etwas ist, das eigentlich jeder kann, der über gewisse allgemeine kognitive und interaktive Fähigkeiten verfügt. *Wenn* dem so wäre, bräuhete man sich über den Austritt von Führungskräften im Hinblick auf den Verlust von Wissen keine Gedanken zu machen. Dass dem *nicht* so ist, zeigen die vielfältigen Bemühungen in Wissenschaft und Praxis, dem Wissensverlust entgegenzuwirken, der durch den Austritt von erfahrenen und langjährig tätigen Führungskräften droht (vgl. Kapitel 1 sowie Abschnitt 3.3).

Es sind insbesondere zwei Gesichtspunkte, die bei den zuvor geschilderten Überlegungen unberücksichtigt bleiben. Zum einen haben Führungskräfte in der Regel zunächst ein *Fachgebiet* erlernt, was dazu führt, dass sich auch bei Führungskräften spezielle fachliche Wissensschwerpunkte zeigen (vgl. Expertise bezüglich Textilbearbeitung in Fall I, Abschnitt 4.4.1). Zum anderen sind im Zusammenhang mit den Managementfunktionen der Führung spezielle *Branchenkenntnisse* von Bedeutung, so dass Führungskräfte häufig innerhalb derselben Branche bleiben und auf diese Weise branchenspezifische Inhalte (Wissen) anreichern, die nicht selten zu besonderer Expertise führen (vgl. Cash und Carry-Handel in Fall II, Abschnitt 4.4.2).

Hinzu kommt die Tatsache, dass auch Führungskräfte an der Umsetzung operativer Aufgaben beteiligt sein können. Zwar ist dies nicht die vorrangige Aufgabe von Führung, jedoch kann es unter verschiedenen Umständen nötig sein, dass eine Füh-

rungskraft die Umsetzung einer Aufgabe selbst ausführt. Was sind das für Umstände? Zum einen gehört die Bewältigung operativer Aufgaben zum Tätigkeitsprofil einer Führungskraft auf der unteren Hierarchiestufe (vgl. Abschnitt 4.3.2). Zum anderen kann ein akuter zeitlicher Engpass (vgl. Neuberger 2002, S.42) oder auch die besondere Brisanz einer Aufgabe (z.B. finanzielle oder inhaltliche, aber auch persönliche Bedeutung) dazu führen, dass auch eine hochrangige Führungskraft *selbst* „Hand anlegt“ und beispielsweise Unterlagen kopiert, aufbereitet, weiterleitet und so „das Schiff eigenhändig in den Hafen fährt“.

Durch die Auswahl der Fälle war in der Untersuchung die gesamte Bandbreite der beschriebenen Aufgaben und Tätigkeiten gegeben (vgl. Abschnitt 4.3.4 und 4.4.3). Das Modell beinhaltet daher sowohl Felder, in denen hochkomplexe Aufgaben anzutreffen sind, als auch solche, in denen Aufgaben liegen, deren Komplexität als gering einzustufen ist. Es lassen sich außerdem fachliche Aufgaben sowie ausführende Tätigkeiten mit Hilfe des Modells abbilden. Somit ist anzunehmen, dass das Modell auch zur Beschreibung der Aufgaben weiterer Positionen, wie beispielsweise der Projektleiter- sowie gegebenenfalls auch der Mitarbeiterposition geeignet ist. Letzteres bleibt zu überprüfen. In jedem Fall ist das Modell unabhängig von der Hierarchiestufe auf die Vorbereitung eines Wechsels in jeder Führungsposition und für alle Arten von Führungsaufgaben anwendbar. In diesem Zusammenhang bietet sich das Modell besonders an, da die Dimension des Informationszugangs (in der die drei Kategorien *öffentlich*, *positionsabhängig* und *persönlich* eingeführt werden) insbesondere in Führungspositionen von zentraler Bedeutung sind. Zwar ist der *persönliche* Zugang auch auf der Mitarbeiterebene gegeben und ebenfalls unverzichtbarer Bestandteil der Aufgabenbearbeitung, jedoch lässt sich anhand der vorliegenden Untersuchung keine Aussage darüber machen, inwiefern die Kategorie des positionsabhängigen Informationszugangs – abgesehen von der vorhandenen *Einschränkung* auf Mitarbeiterebene – im Hinblick auf die Vorbereitung eines Wechsels zu berücksichtigen wäre. Allein durch den Eintritt in eine Führungsposition werden vielfältige Informationen zugänglich, die auf der Mitarbeiterebene *generell nicht* verfügbar sind. Das Modell wird daher vor allem zur Vorbereitung von Führungswechsel empfohlen.

Was ist in Fällen, in denen andere **Organisationsformen** vorliegen als die beschriebene traditionell hierarchische Aufbauorganisation? Teilautonome Arbeitsgruppen stellen beispielsweise andere Anforderungen an Führungskräfte als die beschriebenen. Lässt sich das Modell hier anwenden? Es ist zu erwarten, dass in diesen Fällen eine andere *Verteilung* bezüglich des Informationszugangs vorliegt. Vermutlich liegen mehr Informationen öffentlich im Arbeitssystem vor und bestimmte Informationen sind in anderer Weise auf die verschiedenen Positionen verteilt. An den verschiedenen Möglichkeiten des Zugangs zu Informationen ändert diese veränderte Verteilung nichts. Die Art der Organisationsform schränkt somit den Geltungsbe- reich des Modells nicht ein.

In den beschriebenen Untersuchungseinheiten fand der Führungswechsel aufgrund von **Pensionierung** statt. Der Wechsel konnte langfristig geplant und vorbereitet werden (vgl. Abschnitt 7.4: Erfolgsfaktor Zeit auf der Position). Neben dem *zeitlichen* ist dabei insbesondere der *motivationale* Aspekt von Bedeutung.

Im Rahmen der Fluktuationsplanung einer Unternehmung wird Pensionierung als *arbeitnehmerseitig veranlasster Personalabgang* bezeichnet (vgl. Olfert & Steinbuch 1998, S.80). Dieser Hintergrund ist im Zusammenhang mit der Motivation zur so genannten „Wissenskooperation“ von Bedeutung (vgl. Moser 2002). Während bei *arbeitgeberseitig* veranlassten Personalabgängen wie beispielsweise einer Kündigung damit zu rechnen ist, dass aufseiten des Mitarbeiters keine oder nur eine geringe Motivation vorhanden ist, die Organisation bei der Umsetzung des Führungswechsels zu unterstützen, ist bei Pensionierung prinzipiell eine hohe Motivation zu erwarten. Der Stelleninhaber ist in der Regel daran interessiert, seinen Bereich bestmöglich zu übergeben. Zwar sind auch hier Situationen vorstellbar, in denen der Austritt im Unfrieden erfolgt, jedoch sind diese Umstände nicht so unmittelbar aus der Austrittssituation ableitbar wie bei einer Kündigung. Die Motivation zur Wissenskooperation (vgl. Transferbereitschaft des Vorgängers in Abschnitt 5.4.3.1.2) ist insbesondere im Zusammenhang mit der *Einarbeitung* des Nachfolgers durch den Vorgänger wichtig. Dieser im Rahmen der Untersuchung herausgearbeitete Erfolgsfaktor, kann dann besonders wirksam werden, wenn die Transfermotivation aufseiten des Vorgängers hoch ist. Hier lässt sich ein weiterer interessanter Zusammenhang vermuten: Gegebenenfalls wird auch die Transferbereitschaft des Nachfolgers (vgl. Abschnitt 5.4.3.2.3), die eine weitere Voraussetzung für den Erfolg der Wissenskooperation darstellt, durch die Umstände des Austritts beeinflusst. Handelt es sich bei dem Stelleninhaber um einen anerkannten Wissensträger, der das Unternehmen allein aus Altersgründen verlässt, ist eine höhere Transfermotivation aufseiten des Nachfolgers zu erwarten als bei Vorgängern, die ohnehin als verzichtbare Organisationsmitglieder eingeschätzt werden. Die Motivation zur Wissenskooperation wird jedoch noch durch einen weiteren Aspekt beeinflusst, der im folgenden beschrieben wird.

In den untersuchten Fällen liegt jeweils ein **Generationswechsel** vor, da der Austritt der Wissensträger durch Pensionierung erfolgt. Auch dieser Aspekt wirkt sich auf die Transfermotivation des Nachfolgers aus, da ein Generationswechsel wiederum spezielle Bedingungen und Konsequenzen mit sich bringt. Beispielsweise ergibt sich im Zusammenhang mit dem Wechsel der Generationen nicht selten eine Ausgangssituation, in der ein Stelleninhaber über lange Jahre in einem Arbeitsbereich tätig war. Als Führungskraft hat er oder sie Kultur, Arbeitsumfeld und Arbeitsweise entscheidend mitgeprägt (vgl. Abschnitt 6.2). Wird ein solcher Vorgänger oder eine solche Vorgängerin pensioniert, so können im Falle eines geplanten Führungswechsels zwei unterschiedliche Konstellationen entstehen. Wird der Stelleninhaber in seiner langjährigen Tätigkeit als relevante Identifikationsfigur erlebt, so resultieren zum einen aufseiten der Mitarbeiter große Erwartungen im Hinblick auf Kontinuität (vgl. Abschnitt 5.4.5.5), zum anderen ist auch hier zu vermuten, dass die Motivation zur Wissenskooperation aufseiten des Nachfolgers steigt. Wird dagegen aufgrund der langjährigen Tätigkeit des Vorgängers oder der Vorgängerin ein Modernisierungstau wahrgenommen, so resultieren wiederum Veränderungserwartungen vonseiten der Mitarbeiter und Vorgesetzten, während die Transfermotivation des Nachfolgers vermutlich sinkt.

Die Strategie im Hinblick auf die angestrebte Stabilität des Arbeitssystems ist auch in Verbindung mit dem vorgestellten Modell von Bedeutung. So ist beispielsweise denkbar, dass die beschriebenen Erwartungen im Hinblick auf die Kontinuität bei

stattfindendem Generationswechsel extremer sind als bei einem Führungswechsel, der innerhalb derselben Generation stattfindet. Die im Rahmen des Modells beschriebenen Erfolgsfaktoren würden sich dadurch nicht ändern, sie fallen jedoch bei Generationswechsel unter Umständen stärker ins Gewicht.

Der angesprochene Aspekt der Vorbereitungszeit steht in den untersuchten Fällen nicht nur in Verbindung mit der Austrittssituation der Pensionierung, sondern auch mit der Wichtigkeit, die den Bereichen, in denen der jeweilige Führungswechsel stattfand, innerhalb der Organisation zugesprochen wird (**Wichtigkeit der Bereiche**). Der Rechtsbereich ist mit Entscheidungen befasst, die für den Konzern mit existenziellen Auswirkungen verbunden sind. Die Tatsache, dass auch die Abteilung der Retourenbearbeitung und Reklamation besonders bedeutsam ist, kann daraus abgeleitet werden, dass diese im Zuge einer großangelegten Umstrukturierung unter Einsatz innovativer Informationstechnologie modernisiert wurde. In diesem Fall wurde die Reorganisation vorausschauend mit dem Austritt der Führungskraft synchronisiert. In beiden Fällen sind die Ressourcen Zeit, aber auch Finanzen und Informationstechnologie ausreichend vorhanden, es wurde vorausschauend geplant, ein paralleler Einsatz von Vorgänger und Nachfolger fand statt und die entsprechenden Erfolgsfaktoren konnten auf diese Weise optimal ausgeschöpft werden.

Da sich Führungswechsel gerade im Zusammenhang mit fehlenden zeitlichen, aber auch finanziellen Ressourcen häufig als besonders problematisch herausstellt, wäre im Zuge weiterer Forschungsvorhaben die Erprobung der Übertragbarkeit des Modells auch auf Fälle ungeplanten Führungswechsels interessant. Dies gilt auch für Bereiche, denen innerhalb einer Organisation zum gegebenen Zeitpunkt keine so große Bedeutung beigemessen wird. Denkbar wären Ergebnisse, die zeigen, dass das Modell hinsichtlich der beiden Dimensionen von Aufgabenkomplexität und Informationszugang erhalten bleibt, jedoch ausgelöst durch fehlende Ressourcen andere Bewältigungsstrategien vonseiten der Organisationsteilnehmer gefunden werden. Somit könnten sich gegebenenfalls andere bzw. weitere Erfolgsfaktoren ergeben. Vielleicht werden in Fällen von ungeplantem Führungswechsel organisatorische Lösungen gefunden, um beispielsweise den Erfolgsfaktor *Zeit auf der Position* anders nutzbar zu machen. Vorstellbar ist auch die Vereinbarung einer längeren Phase der Orientierung des Nachfolgers in der neuen Position, ohne dass ein unmittelbarer Strategiewechsel erfolgt bzw. erwartet wird.

Dass es sich um **interne Nachfolge** handelt, bei der die Nachfolger jeweils aus den eigenen Reihen stammen, ist ebenfalls mit verschiedenen Konsequenzen im Hinblick auf die Vorbereitung des Wechsels verbunden. Innerhalb der Organisation hat ein solcher Aufsteiger gegebenenfalls bereits verschiedene „Bewährungsproben“ hinter sich, *Persönlichkeit* und *Potenzial* können beurteilt werden. Aus dieser theoretischen Überlegung resultiert kein Hinweis darauf, dass der genannte Erfolgsfaktor nicht auch für externe Nachfolger gelten sollte. Erfolgt ein externer Führungswechsel, so müssen Persönlichkeit und Potenzial durch eine gezielte Personalauswahl dementsprechend anders prognostiziert werden. Allerdings wird mit der internen Nachfolge ein weiteres Thema berührt, und zwar das Vorwissen des Nachfolgers. Insiderwissen kann zum einen von Vorteil sein, wenn es beispielsweise dazu genutzt wird, unter Einsatz informeller Beziehungen einen temporären organisationalen Engpass zu überwinden. In den untersuchten Fällen wurde beispielsweise die *Sozialisation in relevanten Systemen* als Erfolgsfaktor herausgearbeitet. Es ist jedoch auch

möglich, dass das Vorwissen des Nachfolgers von Nachteil ist. Dies ist dann gegeben, wenn dieser beispielsweise schnell und ohne systematisch entwickeltes Konzept auf Erwartungen und Aufgaben reagiert (vgl. Fischer 2002, S.143). Dass ein daraus resultierendes „Reparaturdienstverhalten“ Nachteile hat, leuchtet ein. Somit kann der ermittelte Erfolgsfaktor, der eine gute Vernetzung des Nachfolgers betont, auch nachteilig wirksam werden, sofern der Nachfolger sich nicht aus der alten Position und Rolle befreit und sich aktiv von einer möglichen Instrumentalisierung durch die Erwartungen seiner ehemaligen Kollegen bzw. seiner neuen Vorgesetzten löst.

Die untersuchten Arbeitssysteme sind Bestandteil eines Konzerns, bei dem es sich um ein **Familienunternehmen** handelt. Dieser Umstand hat Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Zu erwarten ist zum einen, dass die Identifikation mit dem Unternehmen größer ist als in Unternehmen, bei denen es keine Gründerfamilie gibt. Eventuell unterscheidet sich die Führungskultur bzw. der Führungsstil in dem Sinne, dass eine fürsorglich patriarchalische Orientierung dominiert (vgl. Neuberger 2002, S.514).

Ein bedeutsamer Anwendungsfall, der sich im Zuge der vorangegangenen Diskussion herauskristallisiert, ist die **Unternehmensnachfolge**¹. Der klassische Nachfolgeprozess ist der einer vorhersehbaren Unternehmensübergabe vom Senior an den familieneigenen Junior.

Die Handelskammer Hamburg (im Folgenden HK-HH) hat in Kooperation mit dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) eine Untersuchung durchgeführt, um die Erfolgsfaktoren für die Nachfolgeregelung zu identifizieren. Diese Studie soll kurz vorgestellt werden, um anhand der diskutierten Kriterien die Übertragbarkeit des beschriebenen Modells zu prüfen.

Basis der Untersuchung ist eine schriftliche Unternehmensbefragung. Zielgruppe der Befragung waren Mitgliedsunternehmen der Handelskammer Hamburg, insbesondere Familienunternehmen. Der auswertbare Rücklauf² beträgt insgesamt 508 Antworten, von denen 430 den Kreis der demnächst zu übergebenden sowie 78 den Kreis der bereits übergebenden Unternehmen betreffen. Im Erhebungssample beträgt der Anteil an Familienunternehmen 69,1%. Die Stichprobe enthält kleine und mittlere Unternehmen. Der Mindestumsatz der antwortenden Unternehmen liegt bei mehr als 250.000 € im Jahr, der größte Anteil der Unternehmen liegt im Bereich zwischen 0,5 und 2,5 Mio. € Jahresumsatz. Der Anteil größerer Unternehmen mit mehr als 12,5 Mio. € Jahresumsatz liegt bei insgesamt mehr als 12%.

Der gesamte Prozess der Vorbereitung und des Vollzugs des Generationswechsels dauert zwischen zwei und zehn Jahren (vgl. HK-HH 2004, S.58). In 65% der Unternehmensübertragungen in Hamburg ist der Übergabegrund das Alter (vgl. HK-HH 2004, S.32), dabei liegt in 64,3% der genannten Fälle „planmäßiger, altersbedingter

¹ „Der Begriff >Unternehmensnachfolge< zieht die beiden Worte >Unternehmensfortführung< und >Unternehmernachfolge< zu einem zusammen. Diese allgemein übliche Verkürzung verstellt jedoch den zukunftsgerichteten Blick von >Unternehmensfortführung< und lässt auch den persönlichen Bezug von >Unternehmernachfolge< vermissen. Dennoch hat sich der Begriff >Unternehmensnachfolge< eingebürgert und steht für eines der wichtigsten Themen für Unternehmer, insbesondere aus dem Mittelstand.“ (Handelskammer Hamburg 2004, S.10)

² Die Rücklaufquote beträgt 13,4% und „ist, gemessen an anderen Unternehmensbefragungen als sehr gut einzustufen“ (HK-HH 2004, S.36)

Ruhestand“, also Pensionierung, als Ursache für die Unternehmensnachfolge vor (vgl. HK-HH 2004, S.48). Da es sich in allen Fällen um einen Generationswechsel handelt, wird dieser Begriff zum Teil synonym zum Begriff der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen verwendet (vgl. HK-HH 2004). Die Lösung eines solchen Generationswechsels in Familienunternehmen wird in 52,6% der Fälle durch Mitglieder aus der Eigentümerfamilie realisiert, in 18,9% der Fälle wurde die Fortführung durch Mitarbeiter des Unternehmens übernommen, in 21,1% der Fälle fand eine externe Nachfolge statt und in 7,4% der Fälle ging der Familiencharakter des Unternehmens durch Verkauf verloren (vgl. HK-HH 2004, S.49). Es handelt sich somit in über 70% der Fälle von Unternehmensnachfolge um eine interne Nachfolge. Die persönliche Eignung³ des Nachfolgers wird von 80,1% der Befragten als Erfolgsfaktor bei der Unternehmensübertragung genannt, gefolgt von fachlicher Kompetenz des Nachfolgers mit 75,7% (Mehrfachnennungen möglich) (vgl. HK-HH 2004, S.54). Als wichtigstes Element der Durchführung des Generationswechsels wird die Einarbeitung des Nachfolgers von 70,6% der Befragten genannt, gefolgt von der Beteiligung des Nachfolgers an den Vorbereitungen mit 63,3% (vgl. HK-HH 2004, S.57).

Zusammenfassend lässt sich im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf diesen Anwendungsfall folgendes sagen: Bei der Unternehmensnachfolge liegt in der Regel ein **geplanter Führungswechsel** vor. Der Austritt des Stelleninhabers erfolgt meist aus Altersgründen im Rahmen der **Pensionierung**. Somit liegt ein **Generationswechsel** vor, der in der überwiegenden Anzahl der Fälle durch **interne Nachfolge** erfolgt. Hinsichtlich der genannten Kriterien ist eine Übertragbarkeit gegeben. In der zitierten Studie spiegelt sich zudem der, im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelte Erfolgsfaktor *Persönlichkeit* und *Potenzial* des Nachfolgers wieder. Es wird übereinstimmend der Faktor *Einarbeitung* herausgearbeitet.

Zu berücksichtigen ist angesichts einer Übertragung der Ergebnisse zum einen die Tatsache, dass durch eine familiäre Bindung zwischen Vorgänger und Nachfolger im Anwendungsfall der Unternehmensnachfolge spezielle Umstände vorliegen. Durch diese besondere Bedingung ergibt sich insbesondere in kleineren Unternehmen „häufig eine Symbiose der Generationen auf Zeit, ohne die dieser Prozess nicht bewältigt werden könnte“ (Bergmann 2003, S.78⁴). Diese Symbiose auf Zeit dürfte beispielsweise im Zusammenhang mit der Transfermotivation der Beteiligten stehen. Allerdings wurde dieser Faktor in der Untersuchung berücksichtigt und es kann davon ausgegangen werden, dass die Beziehung zwischen Vorgänger und Nachfolger in jedem Fall Auswirkungen auf die Transferbereitschaft der Beteiligten hat, inwiefern es sich um innerfamiliäre Beziehungen handelt, ist dabei nicht von Bedeutung. Wichtiger ist in diesem Zusammenhang die Überlegung, dass der Nachfolger auch im Fall der Unternehmensnachfolge bereits über Vorwissen in der bereits beschriebenen Form verfügt.

Diese Überlegungen führen zum Schluss, dass das beschriebene Schema sich auf Fälle von geplanter Unternehmensnachfolge durch Pensionierung anwenden lässt.

³ Im Rahmen der vorliegenden Abhandlung wird der Begriff der Persönlichen Passung verwendet, der aus den untersuchten Arbeitssystemen stammt. Der im Rahmen der psychologischen Personalauswahl definierte Eignungsbegriff lässt sich nicht unmittelbar übertragen (Anm. d. Verf.)

⁴ Bergmann nimmt hier Bezug auf Prof. Krüger von der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld

Betrachtet man die neuesten Forschungsergebnisse, so zeigen sich bereits einige Übereinstimmungen mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung. Das vorgestellte Modell bietet eine andere, differenziertere Perspektive auf das Thema und kann vor allem dann zu einer Bereicherung werden, wenn es bei der gezielten Gestaltung der Vorbereitungsphase als Leitfaden und Diskussionsgrundlage genutzt wird. Diesem Aspekt ist der folgende Abschnitt gewidmet.

8.1.2 Modellbildung und –anwendung als Lernprozess

Im Zuge der beschriebenen Untersuchung war zu beobachten, dass es insbesondere aufseiten derjenigen Organisationsmitglieder, bei denen eine ausführlichere Reflexion der Inhalte des vorgestellten Modells stattfand, zu einer Vertiefung des Verständnisses eigener und allgemeiner Wissensmanagementstrategien kam. Innerhalb der stattfindenden Auseinandersetzung mit thematisierten Inhalten von Wissensmanagement bei Führungswechsel wurde ein gemeinsamer Wortschatz aufgebaut, so dass die Kommunikation über Wissen auf einer Metaebene möglich bzw. erleichtert wurde und bisher implizit gebliebene Zusammenhänge expliziert werden konnten. Beispielsweise wurden die Konstrukte des „persönlichen“, „öffentlichen“ sowie „positionsabhängigen“ Informationszugangs als sehr hilfreich erlebt, um bestimmte Zusammenhänge diskutieren zu können.

Ebenso bedeutsam wie die Frage, *ob* das Modell auf weitere Fälle von geplantem oder sogar ungeplantem Führungswechsel übertragbar ist, ist daher die Auseinandersetzung mit der Frage, *wie* eine solche Anwendung aussehen könnte. Bei der Realisierung des beschriebenen Forschungsprojekts wurden Erfahrungen gewonnen, die an dieser Stelle kurz umrissen werden sollen, um einige zentrale Punkte zu beleuchten.

Wenn es darum geht, Teilaufgaben und Tätigkeiten einer Führungskraft anhand der beiden Dimensionen innerhalb der neun Felder des Modells anzuordnen, so kann der berühmte Satz „Der Weg ist das Ziel“ als Orientierung dienen. Das Modell sollte dabei nicht im Sinne einer fixierten Datenbasis verstanden werden, anhand derer eine standardisierte Risiko- und Chancenabwägung erfolgt und aus der jeweils gewisse Erfolgsfaktoren abgelesen werden können. Eine solche Vorgehensweise könnte sogar hinderlich sein, da eventuell die Suche nach eigenen fallspezifischen Lösungsmöglichkeiten unterbleibt. Es sollte vielmehr möglichst darauf geachtet werden, eine Vorgehensweise zu wählen, bei der das *Qualifizierungspotenzial* des Modells im Hinblick auf die Gestaltung von Wissensmanagementprozessen genutzt werden kann. Das Modell eignet sich vor allem als Argumentationsgrundlage zur Kommunikation von intuitiv erfassten Zusammenhängen bezüglich der jeweils system- und aufgabenspezifisch günstigsten Wissensmanagementstrategie bei Führungswechsel. Nehmen sich Organisationsmitglieder die Zeit, anhand des Modells ihre Ideen und Erfahrungen bezüglich der Vorbereitung eines bevorstehenden Führungswechsels zu diskutieren, so ist zu erwarten, dass ein reichhaltiger Lernprozess in Gang kommt.

Bereits die Beschreibung der bearbeiteten Führungsaufgaben kann, sofern sie beispielsweise, wie in der vorliegenden Untersuchung, aus verschiedenen Blickwinkeln erfolgt, gewinnbringend sein. So kann durch die Kommunikation von Objektwissen

im Zusammenhang mit den Aufgaben das transaktive Gedächtnissystem ausgebaut werden (vgl. Abschnitt 2.6.2).

Es ist vorstellbar, dass sich ein Team, bestehend aus Vorgänger, Nachfolger sowie weiteren ausgewählten Kooperationspartnern bildet. Letztere könnten beispielsweise spezielle Schlüsselmitarbeiter, aber auch Vorgesetzte und Kollegen sein. Wichtig ist dabei, dass die Führungsaufgaben von verschiedenen Seiten betrachtet werden (vgl. Abschnitt 3.3.8.1). Um zu vermeiden, dass althergebrachte Sichtweisen nicht überprüft werden bzw. kritische oder neuartige Gedanken ungesagt bleiben, sollte der Schaffung einer produktiven Arbeitsatmosphäre besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Unterstützung durch professionelle Prozessberater mit entsprechender Erfahrung kann dabei sehr wertvoll sein, da es gilt, die schwierige Balance zwischen Innovation und Bewahrung zu halten. Beides sind „Schwesterntugenden“, die nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn sie sich in „ausgehaltener Spannung“ zu ihrem jeweiligen Pendant befinden (vgl. Schulz von Thun 1997, S.38). Bei einseitiger Übertreibung droht entweder Innovationkraft in blinden Aktionismus auszuufern, bei dem auch Bewahrenswertes verloren zu gehen droht, während umgekehrt bei Überbetonung von Bewahrungsbemühungen verkrampftes Festhalten an veraltetem Wissen und überkommenen Strukturen zu befürchten ist.

Es sollte im Rahmen der inhaltlichen Aufgabenanalyse möglich sein, über eine völlig neue Aufgabenverteilung nachzudenken. Aufgaben werden in Organisationen auch im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen verteilt. So kann es sein, dass eine Führungskraft aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten und Fachkenntnisse Aufgaben übernimmt, die nach dem Führungswechsel wieder von der Führungsposition abgekoppelt werden. Wenn dies geschieht, sollte man sich davor hüten, die vorangegangene Lösung zu entwerten. Dies ist häufig eine Gefahr, da ein sich veränderndes System Rechtfertigungen für neue Lösungen sucht. Zunächst einmal ist es wichtig, zu verstehen, wie es zu der gefundenen Lösung im Arbeitssystem gekommen ist und wie der Wechsel auf eine Art vollzogen werden kann, dass keine Aufgaben unbearbeitet bleiben und kein Wissen verloren geht, nur weil der Nachfolger dem Vorgänger nicht im Verhältnis eins zu eins entspricht. Es sollte dann aus einer wertschätzenden Haltung heraus akzeptiert werden, dass ein Führungswechsel bestehende Systeme verändert, so dass neue Lösungen gefunden werden müssen. Schließlich sollte die Person des Nachfolgers den Raum erhalten, sich und die Besonderheiten ihrer Person in die Konstruktion der Aufgabe einzubringen und gleichzeitig auf dem Bewahrenswerten aufzubauen.

Obwohl das beschriebene Grundgerüst des Modells übertragbar ist, ist doch zu erwarten, dass die Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit von den Ausgangsbedingungen im Arbeitssystem weiter ausdifferenziert werden können. Somit ist es sinnvoll, bei der Untersuchung der einzelnen Einflussfaktoren zu beginnen und das komplexe Zusammenwirken dieser Faktoren anschließend im Zusammenhang mit der Aufgabebearbeitung erneut zu reflektieren. Auf diese Weise können auch Lösungen bzw. Erfolgsfaktoren gefunden werden, wenn es sich um Fälle handelt, die von dem beschriebenen Geltungsbereich abweichen. Insbesondere die Auseinandersetzung mit den Ressourcen, die als Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Wissensgewinn bzw. –verlust wirksam werden, kann zu vielfältigen Einsichten während der Zeit der Vorbereitung eines Führungswechsels führen. Unter Umständen ist es möglich, die Umstände eines persönlichen Informationszugangs zu enttabuisieren und dadurch

nutzbar zu machen. Das „Know-how“ und „Know-who“ können auf diese Weise aufeinander bezogen, kommuniziert und in Teilen transferiert werden.

Die Einordnung der Aufgaben in das Schema sollte nicht einfach als der letzte Schritt innerhalb eines Prozesses angesehen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Diskussion um die Einordnung der Aufgaben große Bedeutung zukommt. Vermutlich kann die Zuordnung nicht in einer Sitzung abschließend geklärt werden, sondern erfolgt nach und nach über einen längeren Zeitraum. Beispielsweise könnte sich ergeben, dass Aufgaben, die aufgrund der gegebenen Ressourcenanordnung bisher als hochkomplex eingestuft worden waren, dies eigentlich nicht sind. Dadurch werden vielleicht Standardisierungsmöglichkeiten offen gelegt, die bisher nicht denkbar waren. Oder es wird deutlich, dass bestimmte Informationen, die bisher positionsabhängig waren, aufgrund veränderter Ausgangsbedingungen nun zugänglich gemacht werden sollten. Es sollte berücksichtigt werden, dass jede Führungskraft in Abhängigkeit von der Hierarchiestufe, dem Arbeitsumfeld, den von ihr bearbeiteten Aufgaben sowie ihrer Persönlichkeit eine andere Verteilung im Modell erhält. Dies ist auch dann der Fall, wenn innerhalb der Organisation von stabilen Positionsbeschreibungen ausgegangen wird und somit zunächst angenommen wird, dass die Aufgaben unverändert vom Vorgänger auf den Nachfolger übertragen werden.

In Anbetracht dieser Gesichtspunkte sollte über die Einbettung des Modells in ein Konzept zur Vorbereitung von geplantem Führungswechsel nachgedacht werden.

8.2 Ausblick

Allein in Hamburg werden in den nächsten fünf Jahren ca. 10.200 Unternehmen mit über 120.000 Beschäftigten zur Übergabe anstehen. Die meisten Unternehmensnachfolgen sind altersbedingt planbar (vgl. HK-HH 2004). „Die Nachfolgefrage ist immer noch ein großes Problem für den Mittelstand. Dabei ist es wenig sinnvoll, sich vor allem mit Statistiken zu befassen, die das Problem Nachfolge mehr dokumentieren denn lösen. Wichtig ist das Erarbeiten von Hilfestellungen für die Unternehmen“ (Meyer 2003). Hier existiert ein bedeutsames Handlungsfeld, in dem die Anwendung des beschriebenen Modells sowohl möglich als auch sinnvoll ist.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1993). Defensive Routinen. In: G. Fatzer (1993). (Hrsg.) *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Köln: Edition Humanistische Psychologie. (S.129-144)
- Auer-Rizzi, W. (1998). *Entscheidungsprozesse in Gruppen: kognitive und soziale Verzerrungstendenzen*. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Baitsch, C. (1993). *Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive*. Frankfurt am Main: Campus.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1994). *Die soziale Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Bergmann, J. (2003). Geld oder Liebe. Für Urs Baumann ist die Frage der Nachfolge weniger eine der Zahlen als der Chemie. In: *Brand Eins*. 5. Jahrgang. 06/03. (S.75-79)
- Blumer, H. (1973). Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.). *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*. Reinbek: Rowohlt. (S. 80-146)
- Boos, M. (1993). Die Fallstudienmethodik. In: F.G. Becker & A. Martin (Hrsg.). *Empirische Personalforschung*. München. (S.33-46)
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. 2. Auflage. Berlin: Springer.
- Brauner, E. (2002). *Transactive Knowledge Systems in Groups and Organizations*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift zur Erlangung der Lehrbefähigung für das Fach Psychologie. Humboldt-Universität zu Berlin.
- Brauner, E. (2003). Informationsverarbeitung in Gruppen: Transaktive Wissenssysteme. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung*. (S.57-83) Göttingen: Hogrefe.
- Brauner, E. & Becker, A. (2002). *Management of metaknowledge: Transactive knowledge systems in knowledge management and organizational learning*. (Manuscript submitted for publication)
- Brauner, E. & Becker, A. (2001). Wormholes to Organizational Expertise: The Management of Metaknowledge. In: M. Crossan & F. Olivera (Eds.). *Organizational Learning and Knowledge Management: New Directions*. London: Richard Ivey School of Business. (pp.31-48)
- Bromme, R. (1992). *Der Lehrer als Experte. Zur Psychologie des professionellen Wissens*. Göttingen: Hans Huber.
- Brown, J.S.; Collins, A. & Duguid, P. (1989). Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educational Researcher*, 18, (pp. 32-42)
- Brucks, U. (1998). *Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen*. (Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 56, herausgegeben von E. Ulich). Bern: Hans Huber.
-

- Büssing, A.; Drodofsky, A. & Hegendörfer, K. (1992). *Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens – Ein Leitfaden zur Analyse, Bewertung und Gestaltung*. Göttingen: Hogrefe.
- Bullinger, H.-J.; Wörner, K. & Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends*. Ergebnisse einer Unternehmensstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation in Zusammenarbeit mit dem Manager Magazin.
- Campbell, D.J. (1988). Task complexity: a review and analysis. *Academy of Management Review*, 13 (1), (pp.40-52)
- Clases, C.; Moser, K. & Wehner, T. (2002). Sulzer Innotec AG: Nachhaltige betriebliche Verankerung von Wissensmanagement. In: W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.). *Wissensmanagement – Praxis*. Mensch, Technik, Organisation, Bd. 31 (S.207-228). Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich
- Cole, M. & Engeström, Y. (1993). A cultural-historical approach to distributed cognition. In: G. Salomon (Ed.). *Distributed cognitions: Psychological and educational considerations*. Cambridge: Cambridge University Press. (pp. 1-45)
- Daft, R.L. & Macintosh, N.B. (1981). A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Administrative Science Quarterly*, 26, (pp.207-224)
- Daft, R.L. & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, (pp.284-295)
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß. Das Praxisbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Dick, M. & Wehner, T. (2002). Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.). *Wissensmanagement – Praxis*. Mensch, Technik, Organisation, Bd. 31 (S.7-28). Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Dick, M. & Wehner, T. (2002). Airbus Deutschland GmbH: Partizipative Entwicklung von Wissensmanagement-Werkzeugen. In: W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.). *Wissensmanagement – Praxis*. Mensch, Technik, Organisation, Bd. 31 (S.129-151). Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1999). *Change Management*. (8. Auflage) Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Eck, C.D. (1997). Wissen – ein neues Paradigma des Managements. *Die Unternehmung*, 3/97. (S.155-179)
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding. An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: University of Helsinki.
- Fayol, H. (1929). *Allgemeine und industrielle Verwaltung*. München: Oldenbourg.

- Fatzer, G. (1993). (Hrsg.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Fischer, P. (2002). *Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage*. 7. Auflage. München: Verlag Moderne Industrie.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U. (1998). (Hrsg.). *Qualitative Forschung: Theorien, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Ausgabe. Reinbek: Rowohlt
- Foerster, H.v. (1987). Erkenntnistheorie und Selbstorganisation. In: S.J. Schmidt (Hrsg.) *Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Freund, W. (2000). *Familieninterne Unternehmensnachfolge, Erfolgs- und Risikofaktoren*. Wiesbaden.
- Fröhner, K.D. & Nawroth, K. (2000). Im Zentrum der betrieblichen Innovation: Jüngere und ältere Innovierer in Produktentwicklung und Konstruktion. In: A. Köchling, M. Astor, K.D. Fröhner, E.A. Hartmann, T. Hitzblech, G. Jasper, J. Reindl (Hrsg.). *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften*. Münschen: Rainer Hampp. (S. 221-264)
- Gabarro, J.J. (1988). *Leitende in neuen Positionen. Die Dynamik des Übernahmeprozesses*. Wiesbaden.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Engelwood cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Gebert, D. (1978). *Organisation und Umwelt*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerlach, E. (2002). *Wenn das Know-how in Rente geht. Wissensmanagement immer wichtiger*. Gastvortrag auf dem Verbandstag des Verbands der Führungskräfte am 16. April 2002. Im Internet unter [www.vdf.de/html/pre_02_05.html] letzter Zugriff 26.05.03
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Goodman, N. (1984). *Weisen der Welterzeugung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Grochla, E. (1980). *Unternehmensorganisation*. Reinbek.
- Groeben, N.; Wahl, D.; Schlee, J. & Scheele, B. (1988). *Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien*. Tübingen: Francke.
- Haarmann, A.R. (2003). *Wissensstafetten für Führungswechsel, Fachwechsel und Projekt De-Briefing*. Volkswagen Wissensmanagement ww.deck - „world wide development and exchange of corporate knowledge“. Folienvortrag gehalten auf der Fachtagung „Wissen ist was wert“ am 11.-13.02.2003 in Bremen. Im Internet unter [www.wissen-ist-was-wert.de/vortraege/forum2_haarmann_folien.pdf] Letzter Zugriff 26.02.04
- Habermas, J. (1983). *Zur Logik der Sozialwissenschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
-

- Hacker, W. (1999). Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten. In: C.G. Hoyos & D. Frey (1999). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz. (S.385-397)
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Göttingen: Hans Huber.
- Handelskammer Hamburg (Hrsg.) (2004). *Unternehmensnachfolge in Hamburg. Analysen. Handlungsnotwendigkeiten und Begründungen*. Hamburg: Siepmann
- Herbig, B. (2001). *Vergleichende Untersuchung von Struktur und Inhalt expliziten und impliziten Wissens im Arbeitskontext*. Aachen: Shaker Verlag.
- Hilse, H. (1999). *Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Dissertation Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie [Zitierweise?]
- Hoyos, C.G. & Frey, D. (1999). Einführung. C.G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz. (S.5-28)
- Hutchins, E. (1990). *Distributed Cognition*. San Diego: Department of Cognitive Science.
- Von Krogh, G. & Köhne, M. (1998). Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: *Die Unternehmung*. 52. Jg. (1998) Heft 5/6. (S.235-252)
- Von Krogh, G. & Venzin, M. (1995). Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. *Die Unternehmung*, 6/95. (S.417-436)
- Kleining, G. (1995). *Lehrbuch entdeckende Sozialforschung. Band 1. Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik*. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Kleining, G. (1982). Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 34, (S.224-253)
- Kluge, J.; Stein, W.; Licht, T. & Kloss, M. (2003). *Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey*. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Kluge, A. (1999). *Erfahrungsmanagement in lernenden Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Kluge, A. & Schilling, J. (2000). Organisationales Lernen und Lernende Organisation – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 4, (S.179-191)
- Knorr-Cetina, K. (1989). Spielarten des Konstruktivismus. In: *Soziale Welt*, 20, (S.69-79)
- Krohn, W. & Küppers, G. (1989). *Die Selbstorganisation der Wissenschaft*. Frankfurt (Main): Suhrkamp.
- Kuhlen, R. (2001). Nicht-explizites Wissen aus Sicht der Informationswissenschaften. In: Abschlussbericht „*Management von nicht-explizitem Wissen: Noch*
-

- mehr von der Natur lernen“*, Teil 3. (S.69-80) Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW Ulm) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, März 2001. [www.faw.uni-ulm.de/deutsch/publikationen/bmbf-studie]
- Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie*. Weinheim: Beltz: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*. 3. korrigierte Auflage. Weinheim: Beltz. Psychologie Verlags Union.
- Larson, J.R.Jr., Christensen, C. (1993). Groups as Problem-Solving Units: Toward a new Meaning of Social Cognition. *British Journal of Social Psychology*, Vor. 32, S.5-30.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, (pp.1-47)
- Lewin, K. (1981). Der Übergang von der aristotelischen zur galileischen Denkweise in Biologie und Psychologie. In: v.C.F. Graumann (Hrsg.) *Kurt-Lewin-Werkausgabe, Bd. 1*. Bern: (S.233-278)
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.
- Looss, W. (1993). Alltägliche Organisationsberatung bei der Einführung neuer Technologien. In G. Fatzer (Hrsg.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Köln: Edition Humanistische Psychologie. (S. 79-96)
- Luhmann, N. (1995). Die Soziologie des Wissens: Probleme ihrer theoretischen Konstruktion. In: N. Luhmann (Hrsg.). *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*. Band 4 (S.151-180). Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Lüthy, W; Voit, E. & Wehner, T. (Hrsg.). (2002). *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*. MTO (Mensch, Technik, Organisation), Band 31. Zürich vdf Hochschulverlag AG.
- Masberg, M. (2000). *Arbeitssituationserfassung als Veränderungsprozeß. Ein Beispiel aus der betrieblichen Praxis*. Universität Hamburg: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Maurer, H. & Tochtermann, K. (2001). Vier Komponenten des informationstechnischen Wissensmanagements: Unternehmensgedächtnis, Wissensretrieval, Wissenstransfer und Wissensvisualisierung. In: Abschlussbericht „*Management von nicht-explizitem Wissen: Noch mehr von der Natur lernen“*, Teil 3 (S.83-92). Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW Ulm) im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und For-

- schung, März 2001. [www.faw.uni-ulm.de/deutsch/publikationen/bmbf-studie]
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse*. 6. durchgesehene Auflage. Weinheim: Beltz, Deutscher Studien Verlag.
- Meyer, J.A. (2003). Suchtipps für Doktoranden. Das Forschen zum Thema kleine und mittlere Firmen ist schwierig. Ein Experte zu Strategien und Regeln. In: *Die Welt*. 6. September 2003.
- Mohr, G. (1998). Theoretische Konzepte von Managementaufgaben: traditionelle Ansätze und neuere Modelle. In: W. Hacker & M. Rinck (Hrsg.) *Zukunft gestalten. Bericht über den 41. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Dresden 1998*. Pabst. (S.416-432)
- Moreland, R.L. (1999). Transactive Memory: Learning Who Knows What in Work Groups and Organizations. In: L.L. Thompson; J.M. Levine & D.M. Messick, *Shared Cognition in Organizations. The Management of Knowledge*. London: Erlbaum. (pp.3-32)
- Moser, K.S. (2002). Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis. In: W. Lüthy, E. Voit & T. Wehner (Hrsg.). *Wissensmanagement – Praxis*. Mensch, Technik, Organisation, Bd. 31, (S.97-114). Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Muthig, K.P. (1999). Kognitive Prozesse: Aufnahme und Verarbeitung von Informationen.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen Lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. (6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage) Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Neuweg, G.H. (2000). *Könnerschaft und implizites Wissen: Zur lehr- lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie*. Innsbruck: Studienverlag.
- Newell, A. & Simon, H.A. (1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens*. Frankfurt/Main: Campus.
- North, K. (1999). *Wissensorientierte Unternehmensführung*. 2te Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Nullmeier, E. (1988). Gestaltung rechnergestützter Arbeitsplätze in Büro und Verwaltung. In: E. Nullmeier & K.H. Rödinger (Hrsg.). *Dialogsysteme in der Arbeitswelt*. Mannheim: Wissenschaftsverlag. (S. 109-121)
- Olfert, K. & Steinbuch, P.A. (1998). *Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre*. 7. Auflage. Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH.
- Pautzke, G. (1989). *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. Herrsching: Barbara Kirsch.

- Perrow, C. (1976). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, (pp.194-208)
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp. (Amerikanische Originalfassung 1966 erschienen unter dem Titel „The tacit dimension“)
- Probst, G.J.B.; Raub, S.P. & Romhardt, K. (1999). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollsten Ressourcen optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Pryor, J. (2002). *Theory of Knowledge. The Gettier Problem*. Digitales Dokument der Universität Princeton
[15.01.04:www.princeton.edu~jimpryor/courses/epist/notes/gettier.html]
- F.J. Radermacher; T. Kämpke; T. Rose; K. Tochtermann & T. Richter (Hrsg.). (2001). *Management von nicht-explizitem Wissen: Noch mehr von der Natur lernen*. Abschlussbericht Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW Ulm). Im Internet unter [www.faw.uni-ulm.de/deutsch/publikationen/bmbf-studie] Letzter Zugriff 15.01.04.
- Ramme, I. (1990). *Die Arbeit von Führungskräften. Konzepte und empirische Ergebnisse*. Bergisch-Gladbach: Josef Eul.
- Redlich, A. (2004). *KonfliktModeration*. Hamburg: Windmühle.
- Redlich, A. & Elling, J. (2000). *Potential: Konflikte*. Hamburg: Windmühle.
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement im Unternehmen In: G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.) *Managementforschung 6: Wissensmanagement*. (S.1-40) Berlin: de Gruyter.
- Reichwald, R. (1991). Entwicklungstrends in der Büroautomation. In: H.J. Bullinger (Hrsg.). *Handbuch des informationsmanagements im Unternehmen* (Bd.1). Berlin: Springer (S.415-451).
- Reichwald, R. & Möslin, K. (1999). Organisation: Strukturen und Gestaltung. In: C.G. Hoyos & D. Frey (1999). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Belz (S.29-49).
- Reindl, J.; Astor, M.; Fröhner, K.D.; Hartmann, E.A.; Hitzblech, T.; Jasper, G. & Köchling, A. (2000). Warum qualitative Forschung? In: A. Köchling; M. Astor; K.D. Fröhner, E.A. Hartmann; T. Hitzblech; G. Jasper & J. Reindl (Hrsg.) *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften*. München: Rainer Hampp Verlag. (S.19-21)
- Resnick, L.B. (1991). Shared Cognition. Thinking as social practice. In: L.B. Resnick; L.M. Levine & S.D. Teasley (Eds.). *Perspectives in socially shared cognition*. Washington: American Psychological Association. (pp.1-20)
- Rice, Donald, E. (1992). Task analyzability, use of new media, and effectiveness: a multi-site exploration of media richness. In *Organization Science*, Vol. 3, No.4, Nov. 1992 (pp.475-500)
- Robben, M. (2001). *Knowledge Management – Know-how für Ihr Wissen*. Im Internet unter: [www.ecin.de/strategie/knowledge/print.html] letzter Zugriff 02.06.2003.
-

- Roehl, H. (2002). *Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Romhardt, K. (1998). *Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Wiesbaden: Gabler.
- Rosenstiel, L.v. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Verlag Vahlen.
- Rosenstiel, L.v. (1999). Entwicklung und Training von Führungskräften. In: L.v. Rosenstiel & Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern*. Schäfer Poeschel.
- Rosenstiel, L.v. (1999). Führung und Macht. In: C.G. Hoyos & D. Frey (1999). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Belz. (S.412-428)
- Rosenstiel, L.v. (1993). Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: Schuler, H. (1993). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Göttingen: Hans Huber. (S.321-352)
- Schein, E. (1999). *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning*. [Im Internet verfügbar unter www.learning.mit.edu/res/wp/10006.html letzter Zugriff: 30.07.1999]
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagemt. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Schütt, P. (2000). *Wissensmanagement. Mehrwert durch Wissen. Nutzenpotenziale ermitteln. Den Wissenstransfer organisieren*. Niedernhausen: Falken.
- Schulz von Thun, F.; Ruppel, J. & Stratmann, R. (2002). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. 4. Auflage. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1997a). *Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1997b). *Miteinander Reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander Reden 3: Das >Innere Team< und Situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schwaninger, M. (1997). *Intelligente Organisationen, Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*. Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik vom 2.-4. Oktober 1997 in St. Gallen, Schweiz. Berlin: Duncker Humblot.
- Stewart, T.A. (1998). *Der vierte Produktionsfaktor – Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*. München: Hanser.
- Strauss, A.L. (1998). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. Auflage. München: Fink.
- Stoebe, F. (1993). *Manager zwischen Trennung und Neuanfang*. Frankfurt. Campus.
- Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.). (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehr-Ebenen Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. Zürich: Verlag der Fachvereine, Hochschulverlag an der ETH Zürich.
-

- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Taylor, F.W. (1913). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München: Oldenbourg (amerikanische Originalausgabe 1911).
- Trojan, J. (2003). Vor kollektiver Amnesie schützt nur die systematische Bewahrung von Wissen. *Wissensmanagement*, 3 (2003). (S.11-13)
- Ulich, E. (1998). *Arbeitspsychologie*. (4., neu überarbeitete und erweiterte Auflage). Zürich: Verlag der Fachvereine. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van de Ven, A.H.; Delbecq, A. & Koenig, Jr.,R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41. (pp.322-338)
- Voit, E.A. (2002). Wissensschutz. In: In: W. Lüthy; E. Voit, & T. Wehner. (Hrsg.). (2002). *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*. MTO (Mensch, Technik, Organisation), Band 31. Zürich vdf Hochschulverlag AG. (S.115-126)
- Von Rosenstiel, L. (2003). Arbeitspsychologie: Wofür werde ich geachtet? In: J. Kluge, W. Stein, T. Licht, M. Kloss & A. Bendler (Hrsg.). *Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey*. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter. (S.207-216)
- Waibel, M.C. (2002). Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt. Theoretische und empirische Studien zur Wissensentwicklung in Praxisgemeinschaften der industriellen Fertigung. *Harburger Beiträge*, Sonderband 2. Vorabdruck August 2002.
- Waibel, M.C.; Dick, M. & Wehner, T. (2003). Lokales Wissen als arbeitspsychologischer Gegenstand: Empirische und theoretische Annäherungen. In: C. Kumbruck, M. Dick & H. Schulze (Hrsg.). *Arbeit – Alltag – Psychologie. Über den Bootsrand geschaut*. Heidelberg. Asanger. (S. 247-262)
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Wegner, D.M. (1995). A Computer Network Model of Human Transactive Memory. In: *Social Cognition*, Vol. 13, No.3, 1995, pp. 319-339.
- Wegner, D.M. (1987). Transactive Memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G.R. Goethals (Eds). *Theories of group behavior* (pp. 185-208). New York: Springer-Verlag.
- Wegner, D.M.; Giuliano, T. & Hertel, P.T. (1985). Cognitive interdependence in close relationships. In: W.J. Ickes (Ed.). *Compatible and incompatible relationships* (pp. 253-276). New York: Springer Verlag.
- Wehner, T.; Derboven, W. & Dick, M. (2002). Sensibilisierung – ein zentrales Handlungsfeld im Wissensmanagement. In: W. Lüthy; E. Voit, & T. Wehner. (Hrsg.). (2002). *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*. MTO (Mensch, Technik, Organisation), Band 31. Zürich vdf Hochschulverlag AG. (S.57-72)
-

- Wehner, T. & Dick, M. (2001). Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und betroffener Akteure. In: G. Schreyögg (Hrsg.). *Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. (S.89-117).
- Wehner, T. ; Clases, C. & Manser, T. (1999). Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive. *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*, Nr.14, 1999.
- Wehner, T. & Clases, C. (2002). Wissensmanagement: Zur Bedeutung einer multidisziplinären Herangehensweise an ein altes Theorie-Praxis-Problem. In: W. Lüthy; E. Voit, & T. Wehner. (Hrsg.). (2002). *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*. MTO (Mensch, Technik, Organisation), Band 31. Zürich vdf Hochschulverlag AG. (S.29-38)
- Weibler, J. (1993). Neue Technologien und die Substitution von Führung – Einige Implikationen für die Organisationsberatung. In: G. Fatzer (Hrsg.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Köln: Edition Humanistische Psychologie. (S.97-124)
- Weißbach, B. (2001). Expertenwelten und Managementpraxis: Zur Mikropolitik des Wissens. In: *Arbeit*, Heft 2. Jg. 10 (2001). (S.167-177)
- Wiesenbauer, L. (2001). *Erfolgsfaktor Wissen. Das Know-how der Mitarbeiter wirksam nutzen*. Weinheim: Beltz.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Willke, H. (1995). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart: UTB.
- Wilson, T.P. (1973). Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.). *Alltagswissen, Interaktionen und gesellschaftliche Wirklichkeit*. Reinbek: Rowohlt. (S. 54-79).
- Wood, R.E. (1986). Task complexity: definition of the construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, (pp.60-82).
- Xu, Y. (20003). Exploring the effects of turnover on transactive memory systems. *5th international Conference. 30th May – 2nd June 2003*. Lancaster University.
- Zuboff, S. (1993). Die informatisierte Organisation. In: G. Fatzer (Hrsg.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Köln: Edition Humanistische Psychologie. (S.59-78)

ANHANGSVERZEICHNIS

Forschungsvorhaben zu Erfahrungsmanagement und Fluktuation	A
Leitfaden für das Vorinterview	B
Leitfaden für problemzentrierte Interviews (allgemeine Version)	C
Leitfaden für Interview mit biographischem Schwerpunkt	D
Leitfaden für Beobachtungsinterviews	E
Fragebogen zur Übergabe (Nachfolgerin)	F
Fragebogen zur Übergabe (Vorgängerin)	G
Leitfaden für die Befragung zur Übergabe	H
Leitfaden für die Nachbefragung	I

Forschungsvorhaben zu Erfahrungsmanagement und Fluktuation

Unternehmen fürchten und fördern Fluktuation. Einerseits bringt sie dem Unternehmen Wissen. Abteilungen und Teams stellen sich neu auf, eingeschliffene Verhaltensweisen werden hinterfragt und erneuert. Andererseits gehen auch ungewollt Kompetenzen und Erfahrungen verloren. Wissensträger verlassen das Unternehmen, eingespielte Teams lösen sich auf, informelle Schnittstellen entfallen.

Durch gut vorbereitete Übergabezeiten kann dem Verlust von individuellem Know-how begegnet werden. Gerade Erfahrungswissen lässt sich jedoch nicht direkt übertragen. Noch schwieriger ist es, relevantes „Gruppenwissen“ zu identifizieren und zu beeinflussen. Beispielsweise sind gemeinsame Prozessabläufe insbesondere bei langjähriger Kooperation automatisiert und nicht mehr vollständig bewusst. Ob es durch das Ausscheiden eines Mitarbeiters zu Leistungseinbrüchen kommt, wird demnach häufig erst klar, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen bereits verlassen hat.

Im Rahmen einer Doktorarbeit soll untersucht werden, inwiefern Organisationsmitglieder vor dem Austritt eines erfahrenen Mitarbeiters wissen, ob und welches Wissen das Unternehmen verliert.

Welchen Gewinn bietet die Teilnahme an der Studie dem UNTERNEHMEN und seinen Mitarbeitern?

- Chancen und Risiken der Austrittssituation können genutzt bzw. vermieden werden
- Möglichen Folgeproblemen kann rechtzeitig vorgebeugt werden
- Die Beteiligten können sich besser auf den Wechsel vorbereiten
- Kosten - durch Know-how-Verlust - können eingespart werden
- Für die Beteiligten ergibt sich durch das gewählte Untersuchungsvorgehen die Möglichkeit, ihre Stärken kennen zu lernen und die Strategien erfolgreicher Kooperation auszubauen

Für die Studie werden 4-5 Einzelpersonen benötigt, die das Unternehmen innerhalb der nächsten 1-3 Monate verlassen. Diese Personen sollten aktiv in Kernprozesse eingebunden und mindestens 5 Jahre im Unternehmen tätig gewesen sein. Sie sollten aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen kommen und untereinander möglichst wenige Verbindungspunkte haben.

Das methodische Vorgehen umfasst Einzelinterviews, Gruppendiskussionen und die Begleitung ausgewählter Mitarbeiter bei ihrer Arbeit. Nicht nur die Einzelperson, die das Unternehmen verlässt, vor allem auch wichtige Kooperationspartner und ggf. Teams werden in diese Studie einbezogen. Der genaue Ablauf wird individuell entwickelt und in Absprache mit den Beteiligten durchgeführt. Pro Austrittssituation sind 3-4 Wochen wiederholter Aufenthalte vor Ort vorgesehen. Eine kurze Nachbefragung etwa einen Monat nach dem Austritt ist geplant. Die Ergebnismeldung an die Beteiligten erfolgt zeitnah. Die anonymisierten Daten fließen in die wissenschaftliche Arbeit ein.

Alles Weitere sollte in einem persönlichen Gespräch vereinbart werden. Bei Fragen und Anregungen wenden Sie sich gern jederzeit an:

Maren Masberg
Tel. 040 / 89 31 24
E-Mail: MMasberg@aol.com



Zur Person:

Maren Masberg promoviert am Fachbereich für Organisationspsychologie an der Universität Hamburg. Sie ist Lehrbeauftragte der Universität mit den Themen „Human Resources Management“ sowie „Wissens- und Erfahrungsmanagement“. Freiberuflich arbeitet sie als Organisationsberaterin, Trainerin und Coach für Outplacement. Frau Masberg hat bereits 1998 im Rahmen ihrer Diplomarbeit ein Praxisprojekt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gewerblicher Mitarbeiter im Otto-Versand wissenschaftlich begleitet. Die Arbeit ist mit dem Studienpreis für Angewandte Psychologie 2001 ausgezeichnet worden.

Leitfaden für das Vorinterview

Datenerhebung zur Erfassung der Forschungsbedingungen:

Zunächst geht es mir darum, herauszufinden, ob in Ihrem Fall die Auswahlkriterien für die Teilnahme an der Studie gegeben sind. Dazu möchte ich Ihnen einige Fragen stellen. Ist es in Ordnung, wenn ich unser Gespräch jetzt auf Band aufnehmen? Alle Daten, die ich von Ihnen bekomme, werden selbstverständlich anonymisiert. Wann immer ich Daten, die von Ihnen stammen oder Sie betreffen, an das Unternehmen zurückmelde, werden Sie vorher Gelegenheit bekommen, diese Daten gegenzulesen und gegebenenfalls Ihr Veto einzulegen.

- Wie lange arbeiten Sie schon für „das Unternehmen“?
- Wann wird Ihr letzter Arbeitstag bei „dem Unternehmen“ sein?
- Arbeiten Sie zurzeit im Rahmen des Altersteilzeitmodells?
- Welche Arbeitszeiten haben Sie im Rahmen dieses Modells?
- Welches sind zurzeit Ihre Hauptaufgaben?
- Was denken Sie, warum sind Sie ausgewählt worden?
- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in der Teilnahme an der Studie?
- Was könnte der Durchführung des Forschungsvorhabens im Wege stehen?
- Was könnte die Durchführung des Forschungsvorhabens unterstützen?

Datenerhebung zur Identifikation der Untersuchungseinheit

Im Folgenden soll es darum gehen, mit Ihrer Hilfe diejenigen Personen zu ermitteln, die (außer Ihnen) am besten einschätzen können, welches die Bereiche sind, in denen Sie „Wissensträger“ sind.

- Welches sind kritische Arbeitsaufgaben, bei denen Sie persönlich eine wichtige Rolle spielen?
- Welche Kooperationspartner gibt es bei diesen Aufgaben?
- Welches sind die wichtigsten Kooperationspartner aus Ihrer Sicht?
- Gibt es so etwas, wie ein Kooperations-team?
- Wer gehört zu diesem Team? Wie lange schon?
- Wer kann am besten beurteilen, was Sie wissen?
- Wer kann am besten beurteilen, welches Wissen nach Ihrem Austritt fehlen könnte?

Abschluss

- Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen wollen?

Leitfaden für problemzentrierte Interviews (allgemeine Version)

Teil I

Im ersten Teil des Interviews geht es mir darum, mehr über Ihre Sicht auf die momentane Situation in Ihrem Bereich und Ihre Sicht auf die Pensionierung von (...) zu erfahren. (Hinweis auf Anonymität und Datenschutz. Genehmigung Tonbandaufnahme)

- Wenn Sie auf Ihren Arbeitsbereich schauen, welche Veränderungen stehen an?
- Welches sind die Vorteile, welches die Nachteile der anstehenden Veränderungen?
- Welche Veränderungen stehen im Zusammenhang mit dem Austritt von (...)?
- In welchen Bereichen ist durch den Führungswechsel ein Wissensverlust bzw. –gewinn zu erwarten?

Teil II

Im zweiten Teil des Interviews geht es mir darum, Sie als Interviewpartner einordnen zu können in Bezug auf Ihre Aufgaben, Alter, Betriebszugehörigkeit etc. (Weitere Fragen variieren je nach Untersuchungsteilnehmer)

- Welches sind Ihre Hauptaufgaben hier? Wie lautet Ihre genaue Positionsbeschreibung?
- Welches ist Ihr Geburtsdatum? Wie lange arbeiten Sie schon für das Unternehmen?
- Waren Sie schon in anderen Bereichen im Unternehmen tätig?

Teil III

Im dritten Teil möchte ich Sie zu Ihrer Zusammenarbeit mit (...) bzw. zu seinem/ihrem Austritt befragen.

- Wann haben WT kennen gelernt? Würden Sie mir Ihre erste Begegnung schildern?
- Welches sind die Aufgabenbereiche von WT?
- Bei welchen Aufgaben arbeiten Sie mit dem/r Wissensträger/in (WT) zusammen?
- Was gelingt bei der Zusammenarbeit mit WT besonders gut?
- In welchen Situationen / bei welchen Themen fragen Sie WT um Rat?
- Gibt es weitere Kooperationspartner bei diesen Aufgaben?
- Welches sind die wichtigsten Kooperationspartner (auch Informationsquellen) von WT?
- Welche Faktoren haben einen Einfluss auf Wissensgewinn bzw. –verlust?
- Wie gelingt es, den Wissensgewinn zu vergrößern und den –verlust gering zu halten?
- Welches sind dabei die Erfolgsfaktoren?
- Welches Wissen überträgt WT auf das Unternehmen? Wie macht WT das?
- Welches Wissen wird das Unternehmen vermutlich mit dem Weggang von WT verlieren?
- Welche Probleme könnten auftreten, wenn WT das Unternehmen verlassen hat?
- Woran würden Sie hier merken, dass der Austritt von WT Probleme bereitet hat?
- Wenn Sie alle Zeit der Welt hätten, wozu würden Sie WT noch einmal ausführlich befragen?

Abschluss

- Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen wollen?

Leitfaden für Interview mit biographischem Schwerpunkt

Ziel dieses Interviews ist es, zu beleuchten, welches spezielle Erfahrungswissen sich die WT im Laufe ihres Lebens angeeignet hat.

Erwerbsbiographie

- Wenn Sie einmal zurückblicken auf Ihr berufliches Leben, auf Ihre Karriere, welches waren für Sie die wichtigsten Stationen?

Vertiefung

- Einfluss technischer und organisatorischer Faktoren?
- Wann?

Erfahrung und Expertise

- Worin sind Sie besonders gut?
- Worüber wissen Sie besonders viel?
- Womit haben Sie sich besonders lange auseinander gesetzt?
- Für welche Themen gelten Sie als Spezialist/in im Unternehmen? Bei welchen Themen werden Sie um Rat gefragt?
 - in der Abteilung
 - außerhalb

Wissensverteilung

- Welche Erfahrungen haben Sie schon erfolgreich weitergegeben?
- Welche Erfahrungen würden Sie gern weitergeben?
- In welchen Bereichen fällt es schwer, Erfahrungen weiterzugeben?
- Wie verteilen Sie Ihr Wissen, um Ihren Austritt vorzubereiten?
- Gibt es Dokumente, in die vor allem Ihr Wissen eingeflossen ist?

Abschluss

- Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen wollen?

Leitfaden für Beobachtungsinterviews

Beobachtungsfokus

Bezug zur primären Aufgabe / Eingesetzte IT und weitere Informationsträger

Teil I Aufgreifen von Beobachtungen / Verständnisfragen etc.

- Situationsbezug: Warum haben Sie „in der und der“ Situation „so und so“ reagiert?
- Was sind Ihre Aufgaben hier?

Teil II Personenbezogene Daten

- Wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen? Wie lange an diesem Arbeitsplatz? Wo vorher? Darf ich fragen, wann Sie geboren sind?

Teil III Problemzentrierte Befragung

- Welche Veränderungen gibt es in Ihrem Arbeitsbereich? Was ist gut daran? Was ist schlecht?
- Welche Veränderungen haben mit dem Austritt von WT zu tun?
- Wo geht durch den Führungswechsel (FW) Wissen verloren, wo wird Wissen gewonnen?
- Wann haben Sie WT kennen gelernt? Erinnern Sie sich noch an die erste Begegnung?
- Welches sind die Hauptaufgaben von WT?
- Über welches Wissen verfügt WT, das für speziell für Ihre Arbeit wichtig ist?
- Bei welchen Aufgaben arbeiten Sie mit dem/r Wissensträger/in (WT) zusammen?
- Was hat bei Ihrer Zusammenarbeit mit WT besonders gut geklappt?
- In welchen Situationen fragen Sie WT um Rat?
- Sind noch andere Personen für Ihre Arbeit hier wichtig?
- Welches sind wohl die wichtigsten Informationsquellen von WT?
- Was trägt dazu bei, ob durch den FW Wissen gewonnen wird oder verloren geht?
- Wie gelingt es, den Gewinn zu vergrößern und den Verlust zu verringern?
- Was davon funktioniert in welcher Situation am besten?
- Gibt es etwas Spezielles, was Sie von WT gelernt haben?
- Welches Wissen wird das Unternehmen vermutlich verlieren, wenn WT geht?
- Welche Probleme könnten auftreten, wenn WT das Unternehmen verlassen hat?
- Woran würden Sie hier merken, dass der Austritt von WT Probleme bereitet hat?

Abschluss

- Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen wollen?

Fragebogen zur Übergabe (Nachfolgerin)

	1. Ich stimme vollständig überein	2. Ich stimme weitgehend überein	3. unentschieden	4. Ich stimme kaum überein	5. Ich stimme überhaupt nicht überein
	1	2	3	4	5
Die Übergabe war gut strukturiert					
Es gab Missverständnisse während der Übergabe					
Die Kooperation während der Übergabe war gut					
Ich war diejenige, die hauptsächlich Wissen und Informationen weitergegeben hat während der Übergabe					
Ich war diejenige, die hauptsächlich Wissen und Information aufgenommen hat während der Übergabe					
Wir hatten genügend gemeinsames Wissen, um darauf aufzubauen während der Übergabe					
Ich habe während der Übergabe entscheidendes arbeitsbezogenes Wissen erworben (<i>nennen Sie anschließend die drei wichtigsten Dinge</i>)					
1.					
2.					
3.					
Ich halte die Informationen, die ich bei der Übergabe erhalten habe, für glaubwürdig					
Meine Kooperationspartnerin vertraut mir					
Die Übergabe hat Spaß gemacht					
Ich fühlte mich von meiner Kooperationspartnerin verstanden während der Übergabe					
Ich habe versucht, die angesprochenen Themen aus der Sicht meiner Gesprächspartnerin zu sehen, um diese besser vermitteln zu können während der Übergabe					
Ich habe versucht, die angesprochenen Themen aus der Sicht meiner Gesprächspartnerin zu sehen, um diese besser verstehen zu können während der Übergabe					
Die Übergabe ist wichtig					
Unsere Übergabe ist gelungen					
Ich gehe davon aus, dass ich der Aufgabe gewachsen bin					

Fragebogen zur Übergabe (Vorgängerin)

	1. Ich stimme vollständig überein	2. Ich stimme weitgehend überein	3. unentschieden	4. Ich stimme kaum überein	5. Ich stimme überhaupt nicht überein
	1	2	3	4	5
Die Übergabe war gut strukturiert					
Es gab Missverständnisse während der Übergabe					
Die Kooperation während der Übergabe war gut					
Ich war diejenige, die hauptsächlich Wissen und Informationen weitergegeben hat während der Übergabe					
Ich war diejenige, die hauptsächlich Wissen und Information aufgenommen hat während der Übergabe					
Wir hatten genügend gemeinsames Wissen, um darauf aufzubauen während der Übergabe					
Ich habe während der Übergabe entscheidendes arbeitsbezogenes Wissen weitergegeben (nennen Sie die drei wichtigsten Dinge)					
1.					
2.					
3.					
Meine Kooperationspartnerin vertraut mir					
Die Übergabe hat Spaß gemacht					
Ich fühlte mich von meiner Kooperationspartnerin verstanden während der Übergabe					
Ich habe versucht, die angesprochenen Themen aus der Sicht meiner Gesprächspartnerin zu sehen, um diese besser vermitteln zu können während der Übergabe					
Ich habe versucht, die angesprochenen Themen aus der Sicht meiner Gesprächspartnerin zu sehen, um diese besser verstehen zu können während der Übergabe					
Die Übergabe ist wichtig					
Unsere Übergabe ist gelungen					
Ich gehe davon aus, dass die Nachfolgerin Ihrer Aufgabe gewachsen ist					

Leitfaden für die Befragung zur Übergabe

Allgemein:

- Wie läuft es zurzeit?
- Gibt es irgendwelche Besonderheiten: Probleme oder Überraschendes?
- Was waren die wichtigsten Ereignisse der letzten Woche?
- Gab es Fälle, bei denen Sie WT gern noch einmal etwas gefragt hätten? Bsp.
- Haben Sie WT schon angerufen oder haben Sie vor, dies zu tun?
- Können Sie mir einmal schildern womit, Sie sich zurzeit beschäftigen?

Video

- Gibt es einen besonderen Teil, der Sie in Bezug auf die Videoaufnahme interessiert?

vorbereitete Ausschnitte zeigen + lautes Denken:

- Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie das sehen?
- Ist das eine typische Situation, die wir hier sehen?
- Worum geht es in dieser Szene?
- Gibt es etwas Überraschendes auf dem Band?

Zusatzfragen offene Projekte

- Was gab es in der letzten Woche in Bezug auf die offenen Projekte zu tun?
- Haben Sie die Projekte alle so weitergeführt oder haben Sie etwas verändert?

Zusatzfragen Dokumentation

- Welche Ordner haben Sie in der letzten Woche schon benutzt und wie hilfreich war dies?
- Welche Informationen haben Sie gesucht? Haben Sie alle Informationen gefunden?
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie Unterlagen suchen und im Ordner nicht gleich finden?
- Welche Ansprechpartner waren dabei wichtig für Sie?
- Haben Sie schon weitere Papiere / Ordner aussortiert?

Abschluss

- Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen wollen?

Leitfaden für die Nachbefragung

Veränderungen allgemein

- Was hat sich für Sie geändert nach dem Führungswechsel?
- Inwiefern hat das mit dem Führungswechsel zu tun?

Aufgaben

- Übernehmen Sie jetzt andere Aufgaben, bzw. mehr oder weniger Aufgaben als vorher?
- Welche? (Abgleich mit den vorher erhobenen Aufgaben der jeweiligen Person)
- Hat das mit dem Führungswechsel zu tun?

Tabelle

Besprechung der individualisierten Tabellen bezüglich der Aufgaben von WT, der im Interview genannten Beispiele, Veränderungen, Chancen, Risiken, Einfluss- und Erfolgsfaktoren

Abschluss

- Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen wollen?

Lebenslauf

Dipl.-Psych. Maren Masberg
geb. 12.02.1969 in Hamburg

FREIBERUFLICHE UND SELBSTSTÄNDIGE TÄTIGKEIT

- Seit 2001 **Organisationsberaterin, Trainerin** und **Coach** mit den Schwerpunkten Outplacement, Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie Wissensmanagement
- Seit 2002 **Lehrbeauftragte** der UNIVERSITÄT HAMBURG im Arbeitsbereich Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologie
Seminar 16.218: Wissens- und Erfahrungsmanagement WS 2002/03
Seminar 16.216: Human Resources Management SS 2002
- 2001 **Researcher** für die TECHNISCHE UNIVERSITÄT HAMBURG
Erstellung eines CD-ROM-Bausteins zum Thema Kognitive Leistungsfähigkeit im Laufe des Berufslebens
- 2001 - 2002 **Freie Mitarbeiterin** bei CARUS + PARTNER
Forschungsprojekt Informelle, abteilungsübergreifende Kooperation
BMBF-Förderkennzeichen: 01 HV 0003

HOCHSCHULAUUSBILDUNG

- 2001 - 2004 **Promotionsstudium** an der UNIVERSITÄT HAMBURG
HF: Psychologie, NF: Soziologie / Betriebswirtschaftslehre
- 2001 **Studienpreis** für Angewandte Psychologie
Diplomarbeit: Arbeitssituationserfassung als Veränderungsprozess
- 1995 - 2000 **Studium der Psychologie** an der UNIVERSITÄT HAMBURG
- 1999 - 2000 **Auslandsaufenthalt:** Assistenz in der Unternehmensberatung CogErgo in Dallas/Texas („usability testing“)
- 2000 **DAAD-Reisestipendium** für den Studienaufenthalt in den USA
- 1998 - 1999 **Ressortleiterin** für Personalentwicklung in der studentischen Unternehmensberatung ANIMUS
- 1999 **Praktikum:** Personalabteilung OTTO-VERSAND-HAMBURG
- 1998 **Praktikum:** Personal- und Managementberatung DR. HASSELMANN UND SCHUMANN, Hamburg

BERUFSAUUSBILDUNG UND - TÄTIGKEIT

- 1994 - 1997 **Logopädin** im ZENTRUM FÜR KINDESENTWICKLUNG, Hamburg
- 1989 - 1993 **Berufsausbildung** an der Berufsfachschule für Logopädie am WERNER-OTTO-INSTITUT, Hamburg (und anderen Instituten)
- 1988 - 1989 **Freiwilliges Soziales Jahr:** FAMILIE MADJERA STIFTUNG, Heide, Schleswig-Holstein
- 1988 **Abitur** GYMNASIUM HITTFELD, Niedersachsen
-