



**STEINBEIS-HOCHSCHULE  
BERLIN**

**Latifa Yakhloufi-Konstroffer**

**Analyse des Führungsverhaltens  
zur Identifikation von Verbesserung-  
potenzialen in der Externalisierung  
von Wissen**



**Steinbeis-Edition**







Latifa Yakhloufi-Konstroffer

**Analyse des Führungsverhaltens  
zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen in der Externalisierung  
von Wissen**

### **Zur verwendeten Terminologie:**

Aus Gründen der Vereinfachung wird in dieser Arbeit ausschließlich die maskuline Form von Substantiven verwendet, gemeint sind aber stets männliche und weibliche Personen. Ist z. B. vom „Mitarbeiter“ die Rede, sind immer auch Mitarbeiterinnen eingeschlossen.

### **Impressum**

© 2014 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Latifa Yakhoulfi-Konstroffer  
Analyse des Führungsverhaltens zur Identifikation von  
Verbesserungspotenzialen in der Externalisierung von Wissen

1. Auflage, 2014 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-941417-71-7  
Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2014

Satz: Steinbeis-Edition  
Druck: Straub Druck + Medien AG, Schramberg

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

170834-2014-06 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

---

## Geleitwort

Es ist fast eine Binsenweisheit: Dem Wissen kommt in der Arbeits- und Leistungswelt unseres digitalen Zeitalters eine größere Bedeutung denn je zu, da es sich an Umfang ausweitet und die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt. Umso wichtiger wird es, dass mindestens nachhaltige Wissenszuwächse von den Wissenden weitergegeben werden, besonders wenn sie aus dem Erwerbsprozess ausscheiden. Zu diesen Fällen droht Wissenserfahrung unterzugehen, sobald Beteiligte ihr Arbeitsumfeld verlassen. Am Schauplatz mag man froh darüber sein, aber das Risiko besteht, dass wertvolles Wissen wegbricht. Daher besteht aus der Perspektive der Führung eines Unternehmens alles Interesse daran, derartige Wissens Elemente zu erhalten. Erstaunlicherweise wird im Mainstream der Managementliteratur wenig darüber geforscht und gesagt, wie diese Aufgabe bewerkstelligt werden kann und wird. Hier liegen offensichtlich lohnende Verbesserungspotenziale. Sie systematisch aufzuspüren und auszuschöpfen, setzt sich Latifa Yakhloufi-Konstroffer zur Aufgabe.

Nach einer klärenden Übersicht der verschiedenen Grundansätze der Literatur zum Thema Führung stellt sie die einschlägige Literatur zum speziellen Thema Wissensmanagement dar und führt eine explorative Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten, Informationstechnologie, Institutionalisierung des Wissensmanagements, Elementen der Organisationskultur auf die Bereitschaft zur Externalisierung von Wissen durch. Dabei handelt es sich um die nach ihrer Feststellung diesbezüglich maßgeblichen Einflussfaktoren. Die Untersuchung wird auf klassische Weise empirisch vorgenommen. Sie hält sich dabei an die Modelle von Nonaka und Takeuchi, Bass und Avolio sowie Hersey und Blanchard.

Die Arbeit wird auf diese Weise sowohl für Wissenschaftler wie für Praktiker interessant. Während Wissenschaftler bemerkenswertes neues Wissen zu den besagten Zusammenhängen vorfinden, vermögen Praktiker von den daraus abgeleiteten konkreten Handlungsempfehlungen zu profitieren. Sie versprechen unmittelbar umsetzungsfähig zu sein, und damit wird das oben angesprochene Versprechen eingelöst.

St. Gallen, im Mai 2014  
Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner

## Danksagung

Die vorliegende Arbeit ist neben meiner beruflichen Tätigkeit entstanden und wurde im Jahr 2013 bei der Steinbeis-Hochschule Berlin als Dissertation eingereicht. Auf diesem Wege möchte ich mich bei allen an diesem Forschungsprojekt Beteiligten herzlich für ihre Unterstützung bedanken.

Mein erster und ganz besonders großer Dank gilt meinem Doktorvater und akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner für die wertschätzenden, konstruktiven Gespräche sowie die wertvollen Anregungen und Impulse, die zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beigetragen haben. Ganz herzlich möchte ich mich auch bei meinem Betreuer und Zweitgutachter Herrn Prof. Dr. habil. Rainer Völker für die vertrauensvolle, engagierte Zusammenarbeit und die stete, sehr hilfreiche und wertvolle fachliche Unterstützung bedanken. Meinen besten Dank auch an Herrn Prof. Dr. Klaus Haake für die wertvollen lenkenden Hinweise und Ratschläge während der verschiedenen Phasen des Dissertationsvorhabens. Diese waren eine sehr große Unterstützung für mich.

Mein ganz großer Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Lohn sowie Herrn Prof. Dr. Michael Auer und den Professorinnen und Professoren der Steinbeis-Hochschule Berlin für die konstruktiven Diskussionen und wertvollen Ratschläge, die ich während und zwischen den Kolloquien erhalten habe. Diese haben mein Verständnis des Forschungsthemas weiter vertieft und mir neues Entwicklungspotenzial aufgezeigt. Besten Dank auch an Frau Katrin Giesing, die mir bei allen organisatorischen Fragen stets mit Rat und Tat zur Seite stand.

Bei meinem Arbeitgeber, der Siemens AG, möchte ich mich ebenfalls vielmals für die Unterstützung des Dissertationsprojektes bedanken. Ein besonders herzliches Dankeschön gilt meinem Erstbetreuer Herrn Andreas Hess für seine wertvollen Anregungen und dafür, dass er dieses Forschungsvorhaben ermöglicht hat.

Ein ganz großer und besonderer Dank für die umfangreiche Unterstützung gilt meinem Mentor Herrn Thomas Rathmann, der mich vom Anfang bis zum Ende meines Promotionsprojektes begleitet und mir immer wertvolle Anregungen und Ratschläge gegeben hat. Herzlichen Dank auch an Herrn Hans Winters und Herrn Thorsten Trunte für ihre volle Unterstützung und dafür, dass sie mir stets den nötigen Freiraum gewährt haben. Den interviewten Experten der Exploration und den Teilnehmern der

quantitativen Studie gebührt ebenfalls mein herzlicher Dank. Ein großes Dankeschön auch an Herrn Prof. Dr. Friedel Ahlers für die wertvollen Diskussionen und Ratschläge u. a. zum Thema Führung.

Abschließend möchte ich an dieser Stelle meine tiefste Dankbarkeit ausdrücken, die meinen Eltern, meinen Geschwistern und meinem Mann gilt, insbesondere meiner Mutter Zahra und meiner Schwester Aziza für ihre stete und warmherzige Unterstützung und für ihre Liebe. Sie alle waren immer für mich da, weshalb ich ihnen diese Arbeit widmen möchte.

München, im September 2013  
Latifa Yakhoulfi-Konstroffer

## Zusammenfassung

Die neue Klasse der Arbeitnehmer, die gesellschaftlich die Klasse der industriellen Arbeiter ablöst, ist nach dem US-amerikanischen Ökonomen Peter Drucker die Klasse der Wissensarbeiter („Knowledge Workers“).<sup>1</sup> Die neue Art der Arbeit erfordert höhere Qualifikationen<sup>2</sup> als die Arbeitsplätze der industriellen Arbeiter sowie die Bereitschaft, stets Neues zu lernen und sich kontinuierlich weiterzubilden.<sup>3</sup> Wissensarbeiter zeichnen sich durch eine Know-how-zentrierte Spezialisierung aus und arbeiten als Teil einer Organisation, in die sie ihr Spezialwissen einbringen können<sup>4</sup>. Nur durch die Zusammenarbeit mit einer Organisation kann das Spezialwissen sinnvoll eingesetzt werden und zu Leistung führen<sup>5</sup>. Wissensarbeiter werden folglich Mitarbeiter sein, die einen Vorgesetzten haben und geführt werden, und Vorgesetzte, die Mitarbeiter führen, teilweise auch beides zugleich.

Wenn ein routinierter Wissensarbeiter eine neue Aufgabe annimmt oder in den Ruhestand wechselt, steht der Nachfolger zunächst vor Herausforderungen, bis auch er die Aufgabe routiniert erledigen kann. Die Dauer der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit seine Kollegen dazu bereit sind, Erfahrungswissen mit dem neuen Kollegen zu teilen. Ein Ziel des Wissensmanagements ist es, solche Prozesse durch systematisches Vorgehen zu standardisieren. Ein konzeptionelles Fundament für die Übergänge des Wissens haben die japanischen Wissenschaftler Nonaka und Takeuchi entwickelt<sup>6</sup>. Sie unterscheiden implizites und explizites Wissen. Implizites Wissen ist Wissen, das nicht schriftlich fixiert wurde. Es gilt als das Wissen, das in dem Michael Polanyi zugeschriebenen Zitat „Wir wissen mehr, als wir zu sagen vermögen“ beschrieben wird<sup>7</sup>.

Nonaka und Takeuchi stellen in einem Raster die Übergänge vom impliziten zum impliziten Wissen, vom impliziten zum expliziten Wissen, vom expliziten zum expliziten Wissen sowie vom expliziten zum impliziten Wissen dar und benennen die entsprechenden Wissensübergänge mit den Begriffen „Sozialisierung“ (implizit zu implizit), „Externalisierung“ (implizit zu explizit), „Kombination“ (explizit zu explizit) und „Internalisierung“ (explizit zu implizit).<sup>8</sup> Die jeweiligen Übergänge in der Ab-

1 Vgl. Drucker (2001), S. 304; Drucker (1999), S. 93.

2 Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 3.

3 Vgl. Drucker (2001), S. 305.

4 Vgl. Drucker (2001), S. 308.

5 Vgl. ebd.

6 Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 62 ff.

7 Vgl. Polanyi (1974), S. 87 ff.

8 Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 62 ff.