
EINLEITUNG

„If only HP knew what HP knows, we would be three times more productive.“ Dieses aus Mitte der 1990er Jahren bekannte Zitat von Lew Platt, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Hewlett Packard, stellt sehr deutlich den Stellenwert des Wissens einer Organisation für ihre Produktivität heraus und zeigt gleichzeitig eine große Herausforderung auf: wie kann eine Organisation gewährleisten, dass an verschiedenen Stellen vorhandenes Wissen produktiv in der gesamten Organisation eingesetzt wird? Diese Frage stellt den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung dar. Im Folgenden wird die Ausgangsfrage im Rahmen der Problemstellung im Detail betrachtet, um die Forschungsfrage dieser Arbeit daraus abzuleiten (1.1). Daran anschließend wird der Aufbau der Arbeit erläutert (1.2).

1.1 Problemstellung und Formulierung der Forschungsfrage

Angesichts eines veränderten Wettbewerbsumfelds, in dem die Nachfrage nach spezifischen Produkten, Flexibilität und Kundennähe steigt, hat sich die Projektarbeit in vielen Organisationen als eine Form der Leistungserstellung etabliert (Ekstedt et al. 1999: 27 f., Söderlund 2005: 371 f.). Sie stellt ein wesentliches Kennzeichen heutiger Organisationen dar (Engwall 2003: 789) und wird branchenübergreifend angewendet, ob in der Baubranche (Bresnen/Goussevskaia/Swan 2004, Gann/Salter 1998), der Telekommunikation (Davies/Brady 2000), der Werbebranche (Grabher 2002b), der Filmbranche (DeFillippi/Arthur 1998, Sydow/Staber 2002), im Maschinen- und Anlagenbau (Blindenbach-Driessen/van den Ende 2006, Shenhar/Dvir 1996) oder in der Beratung (Criscuolo/Salter/Sheehan 2007). In vielen Branchen entstanden dabei sogenannte projektbasierte Organisationen, die ihre Wertschöpfung meist ausschließlich in Projekten vornehmen (Hobday 2000: 874). Dabei werden Projekte wegen der Komplexität der zu erbringenden Leistung oftmals mit anderen Organisationen gemeinsam durchgeführt (Brady et al. 2002: 1, Prencipe/Tell 2001: 1374).

Neben der unmittelbaren Leistungserstellung, zu deren Zweck sich mehrere Organisationen zusammenschließen, stellen solche Projekte, wie auch andere Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit, eine wichtige Quelle für den Erwerb neuer Ideen und neuen Wissens dar (Dyer/Nobeoka 2000, Grabher 2004:

1491, Inkpen/Tsang 2005: 146, Lundin/Söderholm 1995: 449 f., Wu 2008: 125). Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen bietet die Chance, Zugang zu verschiedenartigem Wissen zu erlangen, z.B. Wissen über die relevanten Märkte (Doz 1996: 57, Yli-Renko/Autio/Sapienza 2001: 598), technologisches Wissen (Appleyard 1996: 137, Hagedoorn/Schakenraad 1994: 291) oder Wissen über optimale Projektabläufe und das Projektmanagement (Duanmu/Fai 2007: 466, Sammarra/Biggiero 2008: 805). Solches Wissen kann auch in Projekten generiert werden, die eine Organisation in Eigenregie durchführt (Bresnen et al. 2003: 158, Kasvi/Vartiainen/Hailikari 2003: 571, Newell et al. 2006: 175 f., van Donk/Riezebos 2005: 78). Obwohl Projekte damit eine der wichtigsten Wissensquellen vieler Organisationen darstellen, scheitert eine organisationsweite wettbewerbsrelevante Verwendung des neuen Wissens oftmals bereits an der fehlenden Verbreitung innerhalb der Organisation (Ayas/Zeniuk 2001: 64, Bresnen et al. 2003: 158, Grabher 2004: 1492). Die Verbreitung des an einer Stelle vorhandenen Wissens innerhalb von Organisationen stellt auch unabhängig von Projekten bereits eine Herausforderung dar, deren Bewältigung in der Literatur behandelt wird (Chiesa/Manzini 1996, Galbraith 1990, Szulanski 1997, Szulanski 2003, Szulanski/Cappetta/Jensen 2004). In projektbasierten Organisationen gestaltet sich der Wissenstransfer jedoch aufgrund der zeitlich begrenzten Natur der Projektarbeit umso schwieriger. Es besteht das Risiko, dass Wissen und Erfahrungen verloren gehen, sobald das Projekt beendet ist, das Projektteam sich auflöst und die Mitglieder ihre Arbeit in anderen Projekten oder an anderer Stelle in der Organisation aufnehmen (Brady/Davies 2004: 1601, Bresnen et al. 2003: 158, Lundin/Söderholm 1995: 438, Packendorff 1995: 329). Eine weitere Schwierigkeit stellt die Fokussierung auf die Erreichung des Projektziels dar, d.h. den Bau eines Gebäudes, die Konstruktion und Fertigstellung einer Anlage oder die Abwicklung einer Werbekampagne. Diese rein kurzfristige Ausrichtung im Vergleich zum langfristigen Unternehmenserfolg behindert den Blick auf die Verwendung des im Projekt gelernten und für weitere Projekte oder die Organisation selbst relevanten Wissens (Bresnen/Goussevskaia/Swan 2004: 1535). Eine projektbasierte Organisation muss den Wissenstransfer als integralen Bestandteil eines Projekts betrachten, um die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden und das Potenzial neuen Wissens auszuschöpfen (Ayas 1996: 132, Chakravarthy et al. 2003: 314). Erfolgreiche Innovationen hängen dabei nicht allein von den technologischen Fähigkeiten einer Organisation ab, sondern insbesondere von ihrer Fähigkeit, Wissen zu verbreiten und miteinander zu kombinieren (Sammarra/Biggiero 2008: 805).

Während es Mitte der 1990er Jahre noch wenige Veröffentlichungen gab, die sich mit der weiteren Verwendung des in Projekten gelernten Wissens beschäftigen (Packendorff 1995: 330), lässt sich jedoch seitdem eine starke Zunahme an Literatur feststellen, welche sich dieser Fragestellung widmet, auch wenn bisher nur wenige empirische Untersuchungen in projektbasierten Organisationen durchgeführt

wurden (Landaeta 2008: 30). Neben den bereits früher betrachteten klassischen Wissensmanagementtools und -systemen wie z.B. Projektnachbesprechungen oder Wissensdatenbanken haben in den letzten Jahren auch soziale Praktiken Beachtung im Rahmen des Wissenstransfers im Projektkontext gefunden (Bresnen et al. 2003). Dabei wird insbesondere das soziale Kapital untersucht, welches die tatsächlichen und potentiellen Ressourcen umfasst, die sozialen Beziehungen inhärent sind und jedem Akteur verfügbar gemacht werden können (Nahapiet/Ghoshal 1998: 243). Das soziale Kapital kann folglich einen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer zwischen Akteuren ausüben (Adler/Kwon 2002: 29, Sandefur/Laumann 1998: 486).

Die große Bedeutung des sozialen Kapitals für den Wissenstransfer im organisationalen Kontext spiegelt sich in den vielen Veröffentlichungen in diesem Feld wider. Vor allem im Bereich des Wissenstransfers zwischen Organisationen (z.B. Bhandar 2008, Koka/Prescott 2002, Yli-Renko/Autio/Sapienza 2001) sowie innerhalb von nicht-projektbasierten Organisationen (z.B. Hansen 2002, Tsai 2001, Tsai/Ghoshal 1998) wird das soziale Kapital als Einflussfaktor auf den Wissenstransfer theoretisch und insbesondere auch empirisch betrachtet (Inkpen/Tsang 2005, van Wijk/Jansen/Lyles 2008b). In projektbasierten Organisationen gibt es bisher vergleichsweise wenige Studien, die soziales Kapital im Zusammenhang mit dem projektbezogenen Wissenstransfer betrachten, auch wenn ihm gerade in solchen Organisationen aufgrund der genannten Herausforderungen eine besondere Bedeutung zukommen kann, da die sozialen Beziehungen über das Projektende hinaus bestehen. In der Literatur zu projektbasierten Organisationen wird bisher insbesondere die Integration des vorhandenen Wissens in einem Projekt untersucht. Sie dient dazu, das Projekt erfolgreich abzuschließen, vor allem in Bezug auf die Zeit-, Kosten und Qualitätsziele (Bresnen et al. 2003, Bresnen et al. 2005, Edelman et al. 2004, Newell/Tansley/Huang 2004). Dabei wird allerdings vernachlässigt, dass in Projekten Wissen generiert werden kann, welches zwar nicht direkt zur Durchführung eines Projekts beiträgt, aber langfristig die Wettbewerbskraft der Organisation verbessern kann, indem z.B. neue Produkte entwickelt werden, die neue Kunden anziehen und den Marktanteil der Organisation erhöhen. Bisher bleibt damit die Nutzung des Wissens aus Projekten zum Erfolg der projektbasierten Organisation auf Basis des sozialen Kapitals im Großen und Ganzen ungeklärt.

Das Ziel dieser Untersuchung besteht folglich darin, Aufschluss über den Einfluss des sozialen Kapitals auf den Wissenstransfer innerhalb projektbasierter Organisationen zu geben. Daher ergibt sich folgende *Forschungsfrage*, die es im Rahmen dieser Arbeit zu beantworten gilt:

Wie beeinflusst soziales Kapital den erfolgreichen Wissenstransfer aus Projekten innerhalb von projektbasierten Organisationen?

Auf dem Weg zur Beantwortung der Forschungsfrage werden insbesondere in den konzeptionellen und theoretischen Kapiteln 2 und 3 mögliche Beiträge zur bestehenden Literatur im Rahmen der gestellten Forschungsfrage angesprochen, die im Rahmen der abschließenden Diskussion wieder aufgegriffen werden. Die Beiträge liegen dabei insbesondere im Bereich der Theorie des sozialen Kapitals sowie in der Betrachtung des Wissenstransfers in projektbasierten Organisationen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Das *erste Kapitel* dieser Arbeit ist der Einleitung gewidmet. Dabei wird neben einer allgemeinen Einleitung und Vorstellung der Forschungsfrage in diesem Abschnitt das Vorgehen vorgestellt.

Das *zweite Kapitel* behandelt die theoretischen Grundlagen des Wissenstransfers in projektbasierten Organisationen. Der Wissenstransfer lässt sich als wichtiger Bestandteil des Organisationalen Lernens in dieses einbetten. Daher wird zu Beginn des Kapitels ein Überblick über Theorien des Organisationalen Lernens gegeben. Aus diesen lassen sich zentrale Einflussfaktoren auf das Organisationale Lernen ableiten, die jeweils in unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Diese dienen unter anderem als Grundlage der verwendeten Kontrollvariablen dieser Untersuchung. Daher werden die Einflussfaktoren zum Ende dieses Abschnitts konzeptübergreifend zusammengefasst. Ein zweiter Abschnitt dient der Einbettung des Wissenstransfers in den Prozess des Organisationalen Lernens. Aufbauend darauf wird ein Phasenmodell des Organisationalen Lernens abgeleitet, anhand dessen der Wissenstransfer schließlich definiert wird. Weiterhin werden wichtige Bedingungen, die für den Wissenstransfer erfüllt sein müssen, sowie mögliche Erfolgswirkungen des Wissenstransfers betrachtet. Nachfolgend werden in der Literatur betrachtete Arten des Wissens vorgestellt. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels betrachtet angesichts der gestellten Forschungsfrage den Wissenstransfer in projektbasierten Organisationen. Dieser wird zunächst innerhalb der Organisation, in Abgrenzung von anderen Arten des Wissenstransfers, verortet, um daran anschließend im Detail auf die Bedeutung des Wissenstransfers sowie dessen besondere Herausforderungen in projektbasierten Organisationen einzugehen, die im Rahmen der Problemstellung bereits angedeutet wurden. Diese Darstellung wird dann gefolgt von einem Überblick über den Stand der Forschung zum Wissenstransfer in projektbasierten Organisationen, der auf das nächste Kapitel überleitet.

Im *dritten Kapitel* werden die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen des sozialen Kapitals vorgestellt. Das soziale Kapital wird als Einflussfaktor auf den Wissenstransfer innerhalb von projektbasierten Organisationen untersucht. Daher erfolgt zunächst eine Definition des sozialen Kapitals, um im nächsten Schritt die verschiedenen Ebenen des sozialen Kapitals in Organisationen darzustellen. Die

Ebenendarstellung verdeutlicht, wie sich individuelle soziale Beziehungen auf höheren organisationalen Ebenen wie Gruppen, Geschäftseinheiten oder ganzen Organisationen aggregieren lassen. Das soziale Kapital besteht zudem aus mehreren Bestandteilen, die unterschiedliche Wirkungsmechanismen darstellen. Diese Wirkungsmechanismen in Form der strukturellen, relationalen und kognitiven Dimension des sozialen Kapitals werden übergreifend anhand unterschiedlicher Wirkungen des sozialen Kapitals vorgestellt. Das soziale Kapital kann nicht nur den Wissenstransfer beeinflussen, sondern verfügt über vielfältigere Wirkungen, die hier angesprochen werden.

Im *vierten Kapitel* folgt die Ableitung der Hypothesen. Zu Beginn dieses Kapitels werden zunächst die dem sozialen Kapital in projektbasierten Organisationen zugrunde liegenden sozialen Beziehungen näher betrachtet. Es folgt die Auswahl und Erläuterung der Variablen zur Abbildung der drei Dimensionen des sozialen Kapitals. Vor der Ableitung der Hypothesen wird ein Überblick über das theoretische Modell gegeben, welches alle Variablen in Beziehung zueinander setzt. Nach diesen vorbereitenden Abschnitten werden im letzten Abschnitt die Hypothesen in drei Schritten abgeleitet. Zuerst werden die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des sozialen Kapitals betrachtet, da diese Interdependenzen zum Einfluss des sozialen Kapitals auf den Wissenstransfer beitragen. Als nächstes wird der direkte Einfluss der Variablen des sozialen Kapitals, strukturiert in den drei Dimensionen, auf den Wissenstransfer spezifiziert. Da neben dem Wissenstransfer auch der Einfluss auf den Erfolg der Organisation untersucht wird, folgt abschließend die Ableitung der Hypothesen, die einen Einfluss auf den Erfolg der Organisation formulieren.

Nach Abschluss der theoretischen Grundlagen und der darauf aufbauenden Ableitung der Hypothesen folgen in zwei weiteren Kapiteln die Details der empirischen Untersuchung.

Im *fünften Kapitel* wird die Konzeption und Durchführung der Untersuchung im Detail vorgestellt. Das Kapitel beginnt mit der Darstellung des Untersuchungsdesigns, wobei die untersuchte Branche, der deutsche Maschinen- und Anlagenbau, sowie das Vorgehen bei der Datenerhebung dargestellt werden. Daran anschließend wird die in vorliegender Untersuchung erzielte Stichprobe, 218 Projekte aus 144 Organisationen, im Detail vorgestellt. Ein zweiter Abschnitt betrachtet die methodischen Grundlagen. Dabei werden das statistische Verfahren zur Auswertung der Daten erläutert sowie die möglichen Arten der Bildung von latenten Variablen, reflektive und formative Konstrukte sowie Konstrukte zweiter Ordnung, besprochen. Dies dient als eine Grundlage für die folgende Operationalisierung aller verwendeten Variablen. Im dritten Abschnitt werden alle unabhängigen und abhängigen Variablen sowie die Kontrollvariablen vorgestellt.

Im *sechsten Kapitel* folgt die Auswertung und Darstellung der empirischen Ergebnisse. Bevor jedoch das theoretische Modell untersucht werden kann, gilt es, die untersuchten Variablen näher zu betrachten. Dabei werden zum einen Faktorenanalysen der reflektiven Konstrukte vorgenommen und zum anderen alle Variablen auf ihre Güte untersucht. In einem zweiten Abschnitt dieses Kapitels wird aufbauend auf den vorbereitenden Analysen das Modell ausgewertet. Zu Beginn werden einige grundlegende Überlegungen zur Untersuchung des Modells angestellt, die sich auf die Detaillierung und das Vorgehen in Bezug auf die Auswertung des Modells beziehen. Direkt daran schließt sich die Überprüfung des theoretischen Modells an, welche in zwei Schritten erfolgt, da die letzte aufgestellte Hypothese (H6) anhand sog. ‚Nested-Model-Vergleiche‘ zu prüfen ist. Dieser Abschnitt und das Kapitel schließen mit der Darstellung aller Ergebnisse ab. Dazu werden alle bestätigten und nicht bestätigten Hypothesen sowie nicht erwartete Ergebnisse dargestellt. Mit dem sechsten Kapitel wird damit auch die empirische Untersuchung abgeschlossen.

Das *siebte Kapitel* stellt nach Abschluss der empirischen Untersuchung die Diskussion der Ergebnisse sowie die damit zusammenhängenden theoretischen Implikationen dar. Das Kapitel gliedert sich in zwei Bestandteile. Zuerst werden die Besonderheiten des Wissenstransfers im Detail betrachtet, da sich in vorliegender empirischer Untersuchung zeigt, dass drei verschiedene Wissensinhalte aus Projekten im Maschinen- und Anlagenbau transferiert werden können. Die Diskussion dieser drei Wissensinhalte erfolgt anhand der Literatur sowie der Interviews mit Experten im Rahmen der durchgeführten Erhebung. Dabei werden abschließend die Bestandteile sowohl des Wissenstransfers als auch des Erfolgs der Organisation in diesem Zusammenhang betrachtet. In einem zweiten Teil erfolgt die Diskussion des Zusammenspiels von sozialem Kapital, Wissenstransfer und Erfolg der Organisation, wobei auch auf die Diskussion im ersten Teil dieses Kapitels zurückgegriffen wird. Herausgestellt werden die Wirkungen innerhalb des sozialen Kapitals, die unterschiedliche Bedeutung der drei Dimensionen des sozialen Kapitals für den Wissenstransfer und die Erfolgswirkungen von sowohl Wissenstransfer als auch sozialem Kapital. Abschließend werden in diesem zweiten Teil die Implikationen der Ergebnisse für das Konzept des sozialen Kapitals betrachtet. Die Implikationen für die Literatur der projektbasierten Organisationen sowie des Wissenstransfers finden sich an den entsprechenden Stellen in den vorherigen Abschnitten.

Das abschließende *achte Kapitel* beginnt mit der Wiederholung der Forschungsfrage, um daran anschließend die Ergebnisse der empirischen Studie zusammenfassend aufzuzeigen. Diese leiten direkt auf den Beitrag der vorliegenden Arbeit über, der in eine kurze Betrachtung der Grenzen der empirischen Untersuchung mündet. Abschließend wird ein Ausblick gegeben, der sowohl Implikationen für die weitere Forschung als auch Implikationen für die Managementpraxis anspricht.



Quelle:

Vera Bartsch: Wie beeinflusst soziales Kapital den erfolgreichen Wissenstransfer in projektbasierten Organisationen?

Eine empirische Untersuchung im deutschen Maschinen- und Anlagenbau,
Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2010.

© 2010 Kölner Wissenschaftsverlag und Vera Bartsch