

Dr. Parissa Haghirian

## Interkultureller Wissenstransfer – strategisch unverzichtbar für Global Player



Foto: Ablestock

*Welche Barrieren gibt es beim Austausch von Wissen zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturkreisen?*

**Für Manager im Wissenszeitalter stellt sich die Frage, wie die Ressource Wissen am effektivsten gemanagt werden kann, um Wettbewerbsvorteile des Unternehmens langfristig zu erhalten. Ein zentraler Aspekt ist dabei der Transfer von unternehmensinternem Wissen zwischen einzelnen Mitgliedern der Organisation. Effektiver Wissenstransfer bedeutet, dass relevantes Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter oder in Datenbanken vorhanden ist, an die Mitarbeiter, die es benötigen, weitergegeben und von ihnen wiederverwendet wird. Unternehmensinternes Wissen muss daher für alle Mitarbeiter zugänglich sein, um gewinnbringend eingesetzt werden zu können. Eigentlich eine ganz einfache Sache...**

Stellen Sie sich vor, Sie werden damit beauftragt, eine Marktstudie zu erstellen. Sie haben das zwar noch nie gemacht, wissen aber, dass Ihr Kollege

Herr Schmid schon öfter eine Studie dieser Art erarbeitet hat. Sie bitten ihn also um Informationen oder eine ältere Studie als Anhaltspunkt. Herr Schmid ist gerne bereit, Ihnen zu helfen. Allerdings hat er mehrere detaillierte Studien zur Auswahl und ist sich nicht ganz sicher, welche sich als Vorbild für Ihre Zwecke am besten eignet. Nach mehreren telefonischen Beratungen erhalten Sie per E-Mail eine Anschauungsstudie. Diese ist aber nicht selbsterklärend und Sie müssen Ihren Kollegen noch einige Male wegen verschiedener offener Fragen persönlich kontaktieren. Letztlich sind einige Treffen, Telefonate und ein mehrmaliger Datentransfer notwendig, um Herrn Schmid's Expertise zum Erstellen der Marktstudie zu erhalten.

Unternehmensinterner Wissenstransfer findet also in mehreren Teilprozessen statt: Zu Beginn muss der Informationsbedarf festgestellt und die relevante Wissensquelle im Unternehmen gefunden werden. Danach muss sich der Sender entscheiden, welche Inhalte kom-

### Kurz gefasst:

- Für multinationale Konzerne ist der interne Wissenstransfer über verschiedene Standorte hinweg aufgrund unterschiedlicher Sprache, Kultur und Organisationsstrukturen eine echte Herausforderung.
- Eine aktuelle Studie hat untersucht, inwieweit Wissen von einer Kultur in eine andere überhaupt ohne Verluste transferiert werden kann und welche Barrieren existieren.
- Die Ergebnisse: Das Wissen aus kulturell näher stehenden Ländern genießt mehr Vertrauen und wird demzufolge auch stärker in lokale Entscheidungsprozesse einbezogen.

muniziert werden. Als nächster Schritt folgt der Transfer des ausgewählten Wissens. Auch hier stellen sich einige Fragen: Kann man die Daten einfach per E-Mail versenden? Oder benötigt der Empfänger möglicherweise noch genauere, persönlich übermittelte Informationen? Im letzten Schritt integriert der Anfragende das erhaltene Wissen schließlich in seine Arbeitsabläufe.

### Eine Herausforderung für multinationale Unternehmen

Wissen von einem Mitarbeiter zum anderen weiterzugeben, ist also doch nicht ganz so einfach. Unternehmensinterner Wissenstransfer wird aber erst dann zur ernstesten Herausforderung, wenn die Kommunikationspartner in geographisch weit voneinander entfernten Unternehmenseinheiten arbeiten, wie es bei multinationalen Konzernen häufig der Fall ist.

Sendereinheit und Empfängereinheit können sich, obwohl sie zum selben Unternehmen gehören, durch nationale Kultur, Sprache, Organisationsstruktur, Organisationskultur und viele andere Aspekte sehr stark voneinander unterscheiden. Oft wird mit Menschen kommuniziert, die man nicht persönlich kennt und deren Muttersprache man nicht spricht. Missverständnisse können hier besonders leicht entstehen. Schon das Lokalisieren von Wissen ist schwie-

rig: Wie kann innerhalb eines multinationalen Unternehmens mit Tausenden von Mitarbeitern festgestellt werden, wo das relevante Wissen vorhanden ist oder wer schon Erfahrungen bei einem bestimmten Projekt hat? Und wie sollte das benötigte Wissen am besten übermittelt werden? Immerhin soll es dem Empfänger im Ausland den mühelosen Einsatz ermöglichen. Reicht da eine E-Mail an einen amerikanischen oder japanischen Kollegen oder sollte man doch besser anrufen? In welcher Sprache verständigt man sich am besten? Kann der Wissensempfänger das erhaltene Wissen überhaupt einsetzen und weiterverwenden?

Solche Fragen stellen sich bei jedem Wissenstransfer-Prozess, in den mehrere internationale Unternehmenseinheiten involviert sind. Spricht man mit Expatriates, wird schnell klar, dass der Transfer von interkulturellem Wissen eine der schwierigsten Aufgaben bei Auslandseinsätzen ist. Wie sieht es nun aber in der Praxis wirklich aus? Kann Wissen von einer Kultur überhaupt ohne Verluste in eine andere transferiert werden? Welche Barrieren ergeben sich bei der Verwendung des Wissens in der Zieleinheit?

### Die Studie: Wissenstransfer zwischen Asien und Europa

Im Rahmen Ihrer Dissertation ist die Autorin diesen Fragen nachgegangen und hat untersucht, wie sich interkulturelle Wissenstransfer-Prozesse in multinationalen Unternehmen gestalten und wie sie von den Mitarbeitern bewertet werden. Gegenstand der Studie war außerdem, in welchem Ausmaß das erhaltene Wissen in der Zieleinheit eingesetzt wird und welche Barrieren den interkulturellen Wissenstransfer behindern.

Die Ergebnisse basieren auf einer Befragung in 267 japanischen, koreanischen, österreichischen und deutschen Unternehmenseinheiten. Davon waren 39% die Mutterunternehmen von multinationalen Konzernen, 61% waren Auslandsniederlassungen. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl (bezogen auf den gesamten Konzern) betrug 23.500. Insgesamt wurden in Deutschland 83, in

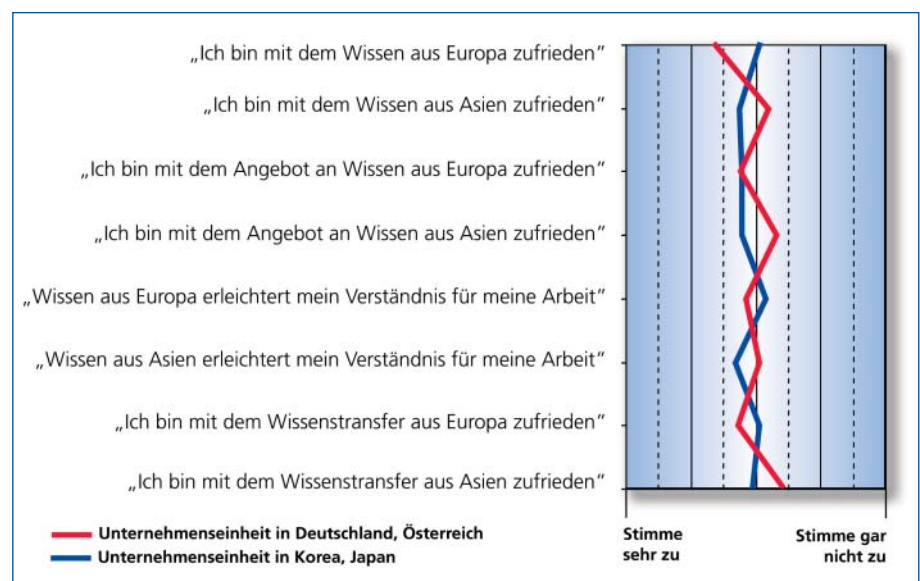
Österreich 73, in Japan 72 und in Korea 39 Unternehmenseinheiten untersucht. Befragt wurden jeweils Manager, die für die Kommunikation mit ausländischen Unternehmenseinheiten zuständig sind. Ziel war es, die Unterschiede in der Bewertung von Wissen aus einem dem Empfänger nahe stehenden Kulturkreis (z.B. Wissen aus Österreich an deutsche Manager) und aus einem sehr unterschiedlichen Kulturkreis (z.B. Wissen aus Deutschland an japanische Manager) zu ermitteln. Alle Fragen bezogen sich auf unternehmensintern empfangenes Wissen.

Der erste Teil der Studie beschäftigte sich mit der Bewertung des erhaltenen Wissens und der Wissenstransfer-Prozesse. Hier hat sich gezeigt, dass Unternehmenseinheiten in Österreich und Deutschland europäisches Wissen höher bewerten als Wissen aus Asien. Umgekehrt sind Unternehmenseinheiten in Korea und Japan mit Wissen aus asiatischen Einheiten zufriedener. Das Wissen aus kulturell nahe liegenden Ländern wird also grundsätzlich besser bewertet. Die Ergebnisse deuten demnach daraufhin, dass eine Informationsquelle, die man besser kennt, größeres Vertrauen genießt und die Wissensempfänger daher zufriedener stellt.

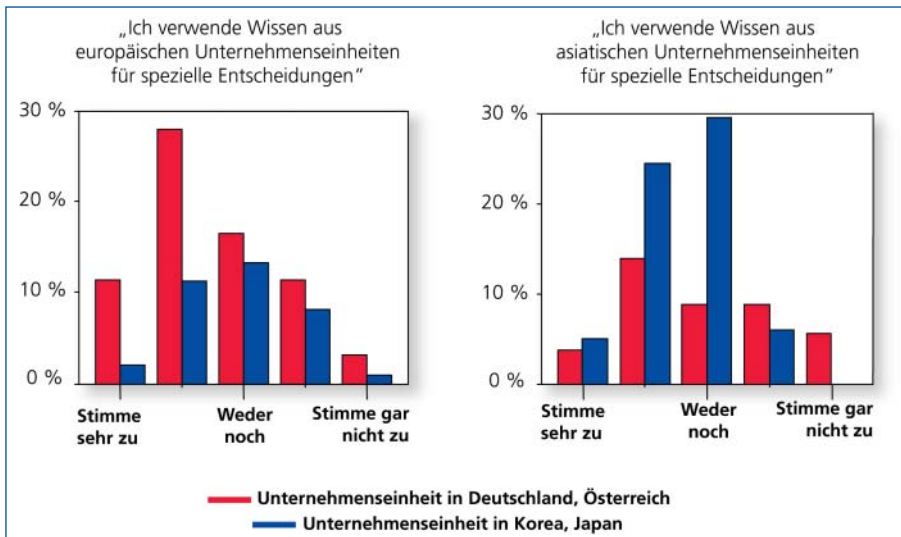
Die geringe Zufriedenheit mit Wissen aus kulturell sehr unterschiedlichen Unternehmenseinheiten spiegelt sich auch darin wider, wie es verwendet

wird. Hier hat sich gezeigt, dass Europäer vorrangig Wissen aus anderen europäischen Einheiten für lokale Entscheidungsabläufe verwenden. 38% der befragten deutschen und österreichischen Unternehmenseinheiten gaben an, europäisches Wissen für spezifische Entscheidungen zu verwenden. Asiatische Unternehmenseinheiten wiederum scheinen nicht so überzeugt von europäischem Wissen zu sein. Nur etwa 14% stimmten der Frage nach der Verwendung von europäischem Wissen zu. Bei der Integration von asiatischem Wissen in Entscheidungsprozesse sieht die Sache ähnlich aus. Fast 30% der japanischen und koreanischen Unternehmenseinheiten integrieren asiatisches Wissen in ihre Entscheidungsprozesse. Im Gegensatz dazu meinten nur 18% der europäischen Einheiten, asiatisches Wissen für spezifische Entscheidungen zu verwenden.

Unternehmenseinheiten in Österreich und Deutschland verwenden also eher Wissen aus Europa, wohingegen Unternehmenseinheiten in Korea und Japan Wissen aus Asien bevorzugen. Die Resultate zeigen, dass die Befragten das Wissen aus kulturell näher stehenden Ländern besser bewerten und auch stärker in Entscheidungsprozesse integrieren. Offensichtlich wird dieses Wissen nicht nur besser verstanden, es genießt auch mehr Vertrauen beim Empfänger und wird daher auch öfter verwendet. Wissen aus einer kulturell



Bewertung des Wissens aus europäischen und asiatischen Unternehmenseinheiten



Integration von europäischem Wissen (links) und von asiatischem Wissen (rechts) in lokale Entscheidungsabläufe

weiter entfernten Unternehmenseinheit hingegen wird – selbst wenn es aus demselben Unternehmen stammt – von den Wissensempfängern weniger geschätzt und daher auch weniger eingesetzt.

### Einflussfaktoren auf den interkulturellen Wissenstransfer

Wodurch wird der erfolgreiche Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturkreisen behindert? Die Untersuchungsergebnisse weisen auf zwei Hauptfaktoren hin: Wissensverluste innerhalb des Unternehmens sind vor allem auf die Einstellung des Wissensempfängers gegenüber der Senderquelle bzw. dem Senderland zurückzuführen. Hier spielt die kulturelle Distanz des Wissensempfängers gegenüber dem Senderland eine große Rolle. Interviewpartner, die das Senderland als fremd oder als sehr unterschiedlich vom Heimatland empfinden, bewerteten das erhaltene Wissen entsprechend schlechter. Im Gegensatz dazu führte eine positive Einstellung gegenüber dem Senderland zum erhöhten Einsatz des Wissens in lokalen Unternehmensabläufen. Der zweite wichtige Einflussfaktor auf die Wissensbewertung und -verwendung sind die Sprachkenntnisse des Empfängers. Je besser die Kenntnisse des Wissensempfängers in der anderen Landessprache, desto höher sind die

Akzeptanz und der Einsatz des erhaltenen Wissens.

### Fazit:

Was bedeuten diese Ergebnisse nun für multinationale Unternehmen? Wissen, das aus einem näher liegenden Kulturkreis stammt, genießt mehr Vertrauen. Umgekehrt hat Wissen aus anderen Kontinenten einen geringen Einfluss auf lokale Managementprozesse – auch bei Unternehmen mit starker internationaler Ausrichtung.

Natürlich ist nicht für alle Entscheidungen in einer Unternehmenseinheit interkulturelles Wissen erforderlich; bei vielen Managementprozessen reicht lokales Wissen aus. Für deutsche Buchhaltungsfragen ist es beispielsweise nicht notwendig, Wissen aus Asien anzufordern. In vielen anderen Bereichen, wie z.B. Marketing, Produktentwicklung und Forschung, sieht die Sache allerdings anders aus. Hier ist Wissen aus anderen Unternehmenseinheiten unerlässlich, um zukunftsweisende strategische Entscheidungen zu treffen. Aus der Vernachlässigung von interkulturellem Wissen können daher große Wettbewerbsnachteile entstehen.

Interkultureller Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen scheint nur mit Wissensverlusten möglich. Trotz starken Internationalisierungsbestrebun-

gen und einer steigenden Anzahl von international ausgebildeten Arbeitnehmern wird Wissen aus anderen Kontinenten als weniger zufriedenstellend empfunden und daher in geringerem Maße eingesetzt. Besonders bemerkenswert ist die Tatsache, dass die voranschreitende Globalisierung und moderne Informationstechnologien zwar die Grundlagen für problemlose Kommunikation und reibungslosen Wissenstransfer zwischen Kulturen schaffen, die erfolgreiche Durchführung dann aber doch wieder von Einzelpersonen und ihren Einstellungen abhängt.

Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck steigt auch die Notwendigkeit, unternehmensinternes Wissen strategisch einzusetzen. Ein erfolgreicher internationaler und interkultureller Wissenstransfer ist eine wesentliche Voraussetzung, um schneller auf Marktveränderungen reagieren und im Wettbewerb bestehen zu können. Die Themen interkulturelle Kommunikation und Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen werden daher im internationalen Management und in der betriebswirtschaftlichen Forschung eine immer bedeutendere Rolle spielen.



### Die Autorin:

Dr. Parissa Haghirian studierte Japanologie und Handelswissenschaften in Wien. Seit April 2004 ist sie Assistenzprofessorin an der Kyushu Sangyo Universität in Fukuoka, Japan. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Markteintrittsstrategien europäischer Unternehmen in asiatische Märkte sowie interne Kommunikation und Wissenstransfer in euroasiatischen Unternehmen.

haghirian@wissensmanagement.net