

**S. Berndt Exenberger**

## Job Rotation und Wissensmanagement

Die Auswirkungen von Job Rotation im General  
Management auf den Wissensfluss in großen Unternehmen

**Masterarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2007 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783836606707

**S. Berndt Exenberger**

## **Job Rotation und Wissensmanagement**

**Die Auswirkungen von Job Rotation im General Management auf den Wissensfluss in großen Unternehmen**



S. Berndt Exenberger

## Job Rotation und Wissensmanagement

*Die Auswirkungen von Job Rotation im General  
Management auf den Wissensfluss in großen  
Unternehmen*

S. Berndt Exenberger

**Job Rotation und Wissensmanagement**

Die Auswirkungen von Job Rotation im General Management auf den Wissensfluss in großen Unternehmen

ISBN: 978-3-8366-0670-7

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. ARGE Bildungsmanagement Wien, Wien, Österreich, MA-Thesis / Master, 2007

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

## Abstracts

**Deutsch:** Die vorliegende Arbeit wurde durchgeführt, um die Auswirkungen von Job Rotation von Führungskräften zwischen regionalen Standorten großer Wirtschaftsunternehmen auf den Wissensfluss in der Gesamtorganisation zu untersuchen. Zunächst wurde eine theoretische Analyse der Bereiche Job Rotation und Wissensmanagement in Hinblick auf die Themenstellung durchgeführt. Dann wurde die Fragestellung am Fall eines großen, internationalen Unternehmens mit einer österreichischen Tochtergesellschaft empirisch untersucht. Die Untersuchung erfolgte durch qualitative Analyse von Interviews, die im narrativen Stil sowohl mit rotierenden Führungskräften als auch mit Vertretern aus dem lokalen Management der österreichischen Geschäftseinheit geführt wurden. Die Arbeit ergab deutliche Hinweise darauf, dass sich Job Rotation von Führungskräften auf den Wissensfluss auswirkt: Rotierende Führungskräfte sammeln Wissen und tragen es weiter; sie fördern den Auf- und Ausbau der für den Wissensfluss wichtigen informellen Netzwerke; sie beeinflussen die Unternehmenskultur, die – je nach Ausprägung – den Wissensfluss fördert oder hemmt. Die Annahme, dass Job Rotation von Führungskräften auch zu einem bewussten Umgang mit Wissen im Dienste der Gesamtorganisation führt, wurde bei der Untersuchung nicht bestätigt.

**English:** The study was done in order to identify the effects, which job rotation on management level between regional business units of large companies might have on the knowledge flow in the entire organisation. This was done by a survey in a large international company with a local business unit in Austria. Qualitative interviews were done with rotating and local managers as well. The results indicate that job rotation on management level influences the knowledge flow: Rotating managers collect and distribute knowledge; they contribute to the growth of informal networks which are essential for knowledge flow; and they influence the (sub)culture(s) in the company which also have – positive or negative – effects on knowledge flow. The assumption, that rotating managers wilfully influence the knowledge flow in favour of the entire organisation could not be verified in the study.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstracts</b> .....	<b>1</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1 Ausgangssituation, Problemstellung, Fragestellung .....	7
1.2 Aufbau und Gliederung der Arbeit .....	8
<b>2 Theoretischer Bezugsrahmen</b> .....	<b>10</b>
2.1 Unternehmen und Führungskraft .....	10
2.2 Job Rotation.....	12
2.2.1 Definition.....	12
2.2.2 Die Verweildauer.....	15
2.2.3 Historische Entwicklung .....	17
2.2.4 Verbreitung in der Praxis .....	18
2.2.5 Der Nutzen von Job Rotation.....	24
2.2.6 Nachteile von Job Rotation.....	26
2.2.7 Hinweise auf wissensmanagementrelevante Aspekte .....	28
2.3 Wissensmanagement .....	30
2.3.1 Wissen .....	30
2.3.2 Wissensmanagement.....	37
2.3.3 Der Wissensfluss.....	44
2.4 Auswirkungen von Job Rotation auf den Wissensfluss .....	54
2.4.1 Auswirkungen auf die individuelle Wissensbasis der rotierenden Führungskraft .....	55
2.4.2 Bewusste Verteilung von lokalem Wissen in der Gesamtorganisation.....	55
2.4.3 Auswirkungen auf die informellen Netzwerke.....	56
2.4.4 Auswirkungen auf die Unternehmenskultur.....	56
2.4.5 Das Entstehen von Wissenslücken .....	57
<b>3 Hypothesen</b> .....	<b>58</b>
<b>4 Empirische Untersuchung</b> .....	<b>60</b>
4.1 Beschreibung der Forschungsmethode.....	60
4.2 Begründung der Forschungsmethode .....	61
4.3 Durchführung der Untersuchung .....	62
4.3.1 Fragestellung .....	62
4.3.2 Auswahl der Untersuchungseinheit und Rahmenbedingungen ...	62
4.3.3 Durchführung der Interviews.....	64
4.3.4 Auswertung .....	65

4.3.5	Ergebnisse.....	66
<b>5</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse und Ausblick.....</b>	<b>86</b>
5.1	Diskussion der Ergebnisse .....	86
5.2	Ausblick .....	90
5.2.1	Gestaltungsvorschläge für JR von Führungskräften .....	90
5.2.2	Neue Fragestellungen .....	92
<b>6</b>	<b>Verzeichnisse.....</b>	<b>95</b>
6.1	Literaturverzeichnis.....	95
6.2	Abbildungsverzeichnis .....	99
6.3	Tabellenverzeichnis.....	99
6.4	Abkürzungsverzeichnis .....	101

# **1 Einleitung**

## **1.1 Ausgangssituation, Problemstellung, Fragestellung**

Das Umfeld, in dem Unternehmen heute bestehen müssen, ist von großen und immer schneller werden Veränderungen geprägt. Immer mehr Unternehmen agieren weltweit und sind dem globalen Wettbewerb ausgesetzt. Jene, die die Auswirkungen dieser Veränderungen als erste erkennen und angemessen darauf reagieren oder Veränderungen gar zu ihren Gunsten vorantreiben, können sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Um dabei erfolgreich zu sein, muss nicht nur Wissen über die Veränderungen im Umfeld gewonnen werden; gerade international agierende Unternehmen, mit Produktions- und Vertriebsstätten in der ganzen Welt, stehen vor der Herausforderung, Wissen, das an einem Ort erarbeitet wurde, für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Fähigkeiten, die lokal entwickelt werden, müssen rasch an andere Unternehmenseinheiten übertragen werden, die davon auch profitieren können. Mehr oder weniger weit voneinander entfernte „Wissensinseln“ müssen verbunden werden.

Dafür ist der Wissensfluss zwischen den Organisationseinheiten von zentraler Bedeutung. Das richtige Wissen muss zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Ort. Doch das passiert nicht automatisch. Unterschiedliche Organisationseinheiten – und solche an unterschiedlichen Orten ganz besonders – sind nur sehr eingeschränkt miteinander verbunden.

In der Unternehmenspraxis sind viele Maßnahmen zu beobachten, bei denen der Wissensfluss zwischen regionalen Einheiten, aber auch zur Konzernzentrale, durch den Austausch von Personen gefördert werden soll: Der Produktionsexperte aus dem Stammwerk wird in die neu erworbene Fabrik in der Ukraine entsendet, um dort sein know how persönlich weiter zu geben; Entwicklungsin-