



## Zusammenfassung

Die Forschungsarbeit beschäftigt sich mit generationsübergreifendem Wissenstransfer in Familienunternehmen (FU) vor dem Hintergrund der Unternehmensübergabe an die Tochter. Ausgangspunkt ist die Frage, wie Wissen von der einen Generation, den VorgängerInnen, auf die Nachfolgeneration übertragen wird. Zu diesem wurde das japanische Modell zur Organisation von Wissen und Wissenserzeugung von Nonaka und Takeuchi (1995; 1997) adaptiert und um lerntheoretische Aspekte erweitert. Somit wird die enge Verbindung von Wissenserzeugung, Lernen und Wissenstransfer aufgezeigt. Der Fokus liegt auf dem Transfer von implizitem Wissen, intuitivem Wissen, sowie Erfahrungs- und Handlungswissen. Die Sozialisation und die Externalisierung, das Explizieren impliziten Wissens, werden im SECI-Modell als die beiden Formen der Übertragung impliziten Wissens identifiziert. Ausgehend von einer systemischen Betrachtung von Wissen, setzt sich der Wissenstransferprozess aus der Übertragung und der Aufnahme sowie der praktischen Anwendung von implizitem Wissen zusammen. Vor diesem Hintergrund spielt auch die Internalisierung, das „learning by doing“ eine entsprechende Rolle, da explizites Wissen dadurch in implizites umgewandelt und verinnerlicht wird.

Als Erhebungsinstrument in der empirischen Untersuchung des Wissenstransfers diente das qualitative Interview, wobei Aspekte des problemzentrierten und des Tiefen- oder Intensivinterviews kombiniert wurden. An den Gesprächen nahmen jeweils die VorgängerIn und die Nachfolgerin der Familienunternehmen teil, die beide gemeinsam befragt wurden. Die Auswertung stützt sich auf Aspekte der Grounded Theory. Analysiert wurden die Daten folgend den Prinzipien der Themen- und der Systemanalyse nach Froschauer und Lueger (2003). Die zentralen Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass über die Sozialisation innere Werte und Einstellungen vermittelt werden, die den Wissenstransfer in weiterer Folge grundlegend beeinflussen. In diesem Kontext wurde ein Zuordnungsmodell entwickelt, das die Spannungsfelder in Familienunternehmen zwischen den zwei Polen, modern und traditionell, beschreibt. Eine unbewusste berufliche Sozialisation beginnt in Familienunternehmen bereits in den Kinderschuhen der späteren Nachfolgerinnen. Durch das Aufwachsen im Betrieb, das Hineinwachsen, durch Beobachtung, Imitation, durch Dabeisein, Assistieren und die Zusammenarbeit der Generationen im Unternehmen, entwickeln die Nachfolgerinnen ein Unternehmensgefühl, das mit keiner schulischen oder

universitären Ausbildung, keiner auch noch so langjährigen Berufserfahrung zu vergleichen ist. Das Familienunternehmen ist eine „etwas andere Schule“, in der Wissen ganz automatisch, nebenbei, vielfach unbewusst und vollkommen praxisorientiert transferiert wird. Bewusster Wissenstransfer, die Externalisierung, geschieht vorrangig durch Reflexion und die gemeinsame Analyse verschiedenster Vorgänge und Situationen im Familienunternehmen. Gewonnene Erkenntnisse werden umgehend wieder in die Praxis umgesetzt, erprobt und geübt. Die Internalisierung, das Verinnerlichen von Wissen aufgrund von „Learning by doing“, läuft demzufolge ebenfalls ganz nebenbei, völlig selbstverständlich.

## **Abstract**

This qualitative research analyses the knowledge transfer between the previous and the successor generation in family businesses. The focus lies on the transfer of implicit knowledge. As theoretical background we adapted a common model for knowledge organization from Nonaka and Takeuchi (1995) and expanded it with learn-theoretical components and aspects. The systemic view of knowledge transfer implies the transfer as well as the actual practical realization of the new gained knowledge. According to the theoretical model, socialization and externalization are ways to transfer implicit knowledge. Internalization is the process which converts explicit into implicit individual knowledge through learning by doing and actual practice.

The empirical study was carried out through qualitative personal interviews with the predecessors and the successors of Austrian family companies who were asked in pairs. As method for the data analysis the topical and the system analysis of Froschauer and Lueger (2003) were chosen. The results show, that inner values and attitudes, which basically determine the knowledge transfer consequently, are passed on by socialization. In this context, the author developed a classification model, which describes different areas of tension in family businesses between the two poles, modern and traditional. The unconscious vocational socialization starts already in the early childhood of the successors. Growing up in the company, growing into the company, being there, observing, imitating, assisting and working together with the previous generation are all factors fostering the development of a special sense for the business, which is hardly comparable with the education at school, university or any other formal education or job experience. Knowledge transfer in family businesses occurs automatically, almost in passing, mostly unconscious and praxis oriented. Knowledge transfer, which the actors are aware of, the externalization, is mainly carried out by reflection and mutual analysis of different situations in the company. Thus, the gained knowledge is immediately translated into action, tried out and exercised. Therefore, the internalization of knowledge also runs almost naturally, en passant.

## I Einleitung

Familienunternehmen in Österreich und darüber hinaus in ganz Europa, haben eine wesentliche gesellschaftliche und ökonomische Bedeutung. Sie stellen eine tragende Säule dar, die in einer sich ständig wandelnden Zeit, wertorientierte Haltungen sicherstellt und damit in eine nachhaltige Zukunft investiert. Mandl (2008: 40) fasste im Endbericht der Studie „Overview of Family Business relevant Issues“ die Einschätzungen von ExpertInnen zusammen und stellte fest, dass in Österreich ungefähr 80% aller Unternehmen in Familienbesitz sind, wobei diese über 70% aller ArbeitnehmerInnen beschäftigen. Sechser (2009: 19) bezeichnet Familienunternehmen als Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Die Hälfte der Unternehmensübergaben findet familienintern statt. 43% aller UnternehmensnachfolgerInnen in Österreich sind bereits Frauen und diese Tendenz ist im Steigen begriffen (vgl. Mandl, Dörflinger, Gavac 2008: 49). Die Konzentration der vorliegenden Untersuchung von Wissenstransfer auf die Töchter liegt der Tatsache zugrunde, dass weibliche Führungskräfte bei weitem nicht mehr nur zur Ausnahme zählen, sondern mehr und mehr an Bedeutung gewinnen.

Mandl (2008: 53f) identifiziert verschiedene Charakteristika, die Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmen auszeichnen. Eines der wichtigsten hierbei ist die starke Wechselbeziehung zwischen den beiden Systemen Familie und Unternehmen. Die Familie stellt das Zentrum des Unternehmens dar, welche formell und informell auf die Geschäfte Einfluss nimmt. Mit diesen engen Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern, die im Familienunternehmen (FU) beschäftigt sind, geht die Notwendigkeit, eines internen Beziehungsmanagements einher. In Österreich und Deutschland setzen die Hälfte der FUs Instrumente zur Lösung solcher familiären Konflikte, die sowohl den Bereich der Familie, als auch den des Unternehmens tangieren, ein. Ein weiteres Spezifikum bezieht sich auf die Motivation und die treibenden Faktoren, die sich in Familienunternehmen vielfach auf Zukunftsorientierung, Nachhaltigkeit und eine über mehrere Generationen einschließende Planung konzentrieren. Kurzfristige Profite sind in der Unternehmensführung nicht von Interesse. Die EigentümerInnen arbeiten nicht auf den Verkauf des Unternehmens, sondern auf die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze, mit dem Hintergedanken der Übergabe an die nächste Generation, hin. Der Erfolg und die Entwicklung des Unternehmens werden von diesem Blickwinkel aus betrachtet. (vgl. ebd.: 56f)

Vor diesem Hintergrund, der die gesellschafts- und wirtschaftspolitische Relevanz von Familienunternehmen deutlich hervorhebt, werden in der vorliegenden Arbeit die generationsübergreifenden Wissenstransferprozesse zwischen VorgängerInnen und ihren nachfolgenden, das FU übernehmenden Töchtern, untersucht. Ausgangspunkt stellt jenes Wissen dar, das die Nachfolgegeneration durch ihre VorgängerInnen erlangt, um das Familienunternehmen nach der Übergabe erfolgreich weiterzuführen.

Wissen und dessen Organisation sind Themen, die in zahlreichen Disziplinen von Interesse sind und unter den verschiedensten Bedingungen diskutiert werden. Diese Arbeit stellt einen Beitrag zur soziologischen Betrachtung von Wissen und dessen Transfer in Familienunternehmen dar.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Vorerst werden die Ziele und Forschungsfragen, die der empirischen Studie zugrunde liegen, erläutert und das Forschungsdesign beschrieben, das einem qualitativen Forschungsansatz zuzuordnen ist. Im Rahmen der empirischen Studie wurden Interviews mit Gesprächspartnern, den Hauptakteuren, in sieben Familienunternehmen geführt. Die Auswahl der Fälle und die Auswertung beruht auf zentralen Aspekten der Grounded Theory (Glaser/ Strauss 1998; Strauss/ Corbin 1996). Die Analyse der Daten orientierte sich an der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003).

Die darauffolgenden theoretischen Ausführungen setzen sich intensiv mit dem Begriff des Wissens, seiner Abgrenzung zu anderen Begriffen, dessen hervorragenden Merkmalen und einigen möglichen, in der Literatur häufig angewandten Typologien von Wissen auseinander. Der Fokus hierbei liegt auf der Herausarbeitung der impliziten Dimension von Wissen. Damit ist jenes Wissen gemeint, das nicht formalisiert und in Datenbanken o. Ä. gespeichert werden kann. Besser als mit den Worten von Glasersfeld (1997: 32) könnte implizites Wissen bzw. das Konzept dahinter nicht beschrieben werden: „Ich weiß, daß [sic.] ich weiß, aber nicht, wie ich weiß, was ich weiß.“ Diese detaillierte Begriffsbestimmung mündet anschließend in ein Begriffskonzept, das dem der Studie zugrundeliegenden Begriffsverständnis von Wissen angemessen erscheint und es erklärt.

Auf diesem Wissensverständnis baut das im nächsten Kapitel angeführte, aus Japan stammende SECI-Modell zur Organisation von Wissen und der Wissenserzeugung im Unternehmenskontext, auf. Es werden zuerst die Verbindungen zwischen Wissenstransfer, Lernen und Wissenserzeugung herausgearbeitet, um eine konkrete Begriffsbestimmung des

Wissenstransfers und den Aspekten, die bei diesem Prozess eine Rolle spielen, zu erhalten. Die Auseinandersetzung mit dem SECI-Modell und dessen Beschreibung liefern dann den theoretischen Hintergrund für die Betrachtung der Wissenstransferprozesse in den Familienunternehmen. Die vier Phasen der Wissenserzeugung, die Sozialisation, die Externalisierung, die Kombination und die Internalisierung werden erläutert und um lerntheoretische Aspekte erweitert. Gleichzeitig versucht die Autorin Instrumente zusammenzutragen, die den Wissenstransfer in Unternehmen unterstützen und fördern sollen und einem modernen, professionellen Wissensmanagement entsprechen. Im Anschluss daran wird das japanische Modell der Wissenserzeugung auf den Wissenstransferprozess übertragen und die damit verbundenen relevanten Charakteristika herausgearbeitet.

Auf diese relativ ausführliche theoretische Auseinandersetzung baut der darauffolgende empirische Teil auf, der mit der Beschreibung der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung beginnt. Im Laufe der Analyse kristallisierten sich drei große Themenbereiche heraus, anhand derer der Wissenstransfer zwischen VorgängerInnen und NachfolgerInnen der an der Studie partizipierenden Familienunternehmen dargestellt wird. Eine Auswahl von Zitaten aus den geführten Interviews gestaltet diesen empirischen Teil lebendiger und veranschaulicht die Ausführungen. Zu diesen drei großen Themenbereichen gehören die Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und persönlichen Wegbereiter des Wissenstransferprozesses, die unbewusste berufliche Sozialisation und schließlich die bewussten Lernräume und fachlichen Kompetenzerwerbe.

Der Schlussteil konzentriert sich auf die Zusammenführung von Theorie und Empirie. Zuerst werden die im Rahmen der Literaturstudie ausgemachten Wissenstransferwege der Sozialisation und der Externalisierung, sowie die Verarbeitung, Anwendung und Verinnerlichung von Wissen durch die Internalisierung mit den empirischen Ergebnissen abgeglichen, wobei Unterschiede und Gemeinsamkeiten identifiziert und zentrale Aspekte noch einmal zusammengefasst werden. Die anschließende Diskussion der zusätzlichen Erkenntnisse bezieht sich auf die Ergebnisse der empirischen Studie, die in der Theorie nicht angesprochen werden bzw. zu kurz kommen. In diesem Kapitel handelt es sich um jenes Wissen über Wissenstransferprozesse in Familienunternehmen, das die Autorin aufgrund der empirischen Untersuchung neu herausgefunden hat, welches demnach keiner theoretischen Fundierung unterliegt. Diese zentralen Forschungsergebnisse werden in den

Abschlussbemerkungen noch einmal kritisch hinterfragt und dienen dazu, Hypothesen für weitergehende Untersuchungen aufzustellen. Mit diesem Ausblick und zahlreichen Grundlagen für eine nachfolgende quantitative Untersuchung endet schließlich die Arbeit, im Sinne eines qualitativen Forschungsdesigns, das neue Hypothesen generiert, anstelle von aufgestellten, vorhandenen zu überprüfen.

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Einleitung

### 2. Forschungsfragen und Methodisches Vorgehen

- 2.1. Forschungsziele und Forschungsfragen
- 2.2. Methodisches Vorgehen
  - 2.2.1. Ursprüngliches Forschungsdesign
  - 2.2.2. Erhebungsinstrument
  - 2.2.3. Auswahl und Beschreibung der Familienunternehmen und der Interviewsituation
  - 2.2.4. Datenauswertung

### 3. Der Wissensbegriff im Unternehmenskontext

- 3.1. Wissen, Daten und Informationen
- 3.2. Die Wissenstreppe
- 3.3. Merkmale des Wissensbegriffs
  - 3.3.1. Die implizite Dimension des Wissens
  - 3.3.2. Die Handlungsorientierung des Wissens
  - 3.3.3. Soziale Konstruktion des Wissens
- 3.4. Eine Typologie des Wissensbegriffs
  - 3.4.1. Theoretisches vs. Praktisches Wissen
  - 3.4.2. Implizites vs. explizites Wissen
  - 3.4.3. Individuelles vs. kollektives Wissen
  - 3.4.4. Zusammenfassung

### 4. Wissenstransfermodell

- 4.1. Wissenstransfer, Lernen und Wissenserzeugung
- 4.2. SECI-Modell
  - 4.2.1. Sozialisation
  - 4.2.2. Externalisierung
  - 4.2.3. Kombination
  - 4.2.4. Internalisierung
- 4.3. SECI-Modell und Wissenstransfer

### 5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

- 5.1. Rahmenbedingungen, Voraussetzungen, persönliche Wegbereiter
  - 5.1.1. Innere Haltungen und Werte
  - 5.1.2. Ausbildung und Berufswahl
  - 5.1.3. Veranlagung/ Begabungen/ Interessen
- 5.2. Unbewusste berufliche Sozialisation
  - 5.2.1. Beobachtung
  - 5.2.2. Dabeisein/Miterleben/Erfahrungslernen
  - 5.2.3. Assistieren/Mitmachen/Learning by doing
- 5.3. Bewusste Lernräume und fachliche Kompetenzerwerbe
  - 5.3.1. Ausbildung/Weiterbildung/Anderweitig Erfahrungen sammeln
  - 5.3.2. Lernräume im Familienunternehmen

### 6. Zusammenführung von Theorie und Empirie

- 6.1. Sozialisation
- 6.2. Externalisierung
- 6.3. Internalisierung
- 6.4. Zusätzliche Erkenntnisse aus der Empirie und Ausblick
  - 6.4.1. Spezifika von Familienunternehmen
  - 6.4.2. Ausblick und weitere Forschungsmöglichkeiten

## II Literaturverzeichnis

## Anhang

## Impressum

### Herausgeberin

Institut EUF | Unternehmen Sichtart e.U.

UID-Nummer: ATU61932047

Firmenbuchnummer: FN 331112 f

A-1010 Wien | Kärntnerstraße 5/Top 6

Telefon: 0043 – (0) 676 61 039 13

info@euf.cc | www.euf.cc

### Gesamtleitung

Elisabeth Sechser, MSc

### Autorin & Wissenschaftliche Leitung

Mag. Elke Sumper

### Assistenz

Anita Strassmayer

© Institut EUF | Unternehmen Sichtart, 2010.2011

---

Institut EUF | Unternehmen Sichtart  
**Erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch Frauen**  
Wissenstransfer | Erfahrungsaustausch | Kompetenzstärkung



Diese Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt. Das Institut EUF | Unternehmen Sichtart übernimmt jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen, sowie für den Inhalt erwähnter Verweise. Alle Interpretationen und erwähnten Zitate sind durch Textbelege abgesichert (Matrix). Es ist nachvollziehbar, mit welchen Passagen im Transkript argumentiert wird. Zur Wahrung der Anonymität werden hier erwähnt Zitate ohne genaue Textangaben verwendet. Das Werk und all seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Weder das Gesamtwerk noch seine Teile dürfen ohne vorheriger schriftlicher Einwilligung vom Institut EUF | Unternehmen Sichtart öffentlich zugänglich gemacht werden.

- **EUF ermöglicht Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Kompetenzstärkung**
- **EUF macht sichtbar, in welchen Branchen Frauen erfolgreich weiterführen**
- **EUF bietet Vernetzung, Austausch und Mentoring**
- **EUF versorgt mit maßgeschneiderten, kompakten und übersichtlichen Informationen**
- **EUF zeigt erfolgreiche Pionierinnen als Vorbilder für Österreichs Wirtschaft**
- **EUF vermittelt als „Drehscheibe“ direkt zu bereits bestehenden Ressourcen**
- **EUF erforscht neue Erkenntnisse und entwickelt weitere Ressourcen**

Sie haben Interesse

- an der **Gesamtstudie** | Diese wird bei Bestellung als pdf zugesandt | € 18.- zzgl. 10% MwSt
- am **Wegweiser – Eine kompakte Zusammenfassung der Studienergebnisse** oder
- an der **Studie 2009 „Wenn Töchter weiterführen“**

Schicken Sie uns bitte ein E-Mail an: [info@euf.cc](mailto:info@euf.cc)

Weitere Informationen finden Sie auf dieser Seite:

EUF-Forschung >>> <http://euf.cc/pages/forschung/euf-forschung.php>

Weitere Informationen über unsere EUF-Aktivitäten

- **Forschung & Entwicklung**
- **Mentoring & Vernetzung**
- **Unternehmerinnenpool**
- **EUF-Award**
- **Service & Veranstaltungen**

finden Sie hier >>> [www.euf.cc](http://www.euf.cc)

**EUF – Eine Initiative von Sichtart-Beratung**

[www.sichtart.at](http://www.sichtart.at)

*Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht*

