

Katalysatoren und Barrieren der Wissensweitergabe

Laura MEHNER, Simone KAUFFELD

*Institut für Arbeits-, Organisations- & Sozialpsychologie,
Technische Universität Braunschweig,
Spielmannstraße 19, D-38106 Braunschweig*

Kurzfassung: Im heutigen Zeitalter der Globalisierung und des raschen technologischen Fortschritts steigen die Anforderungen an die Kompetenzentwicklung von Organisationen. Informelles Lernen z.B. von Kolleg*innen nimmt dabei eine zentrale Rolle ein und kann unter den Begriff Wissensweitergabe gefasst werden. Richtig gestaltet kann die Wissensweitergabe Veränderungen im gesamten Unternehmen anstoßen und nachhaltig einen Nutzen stiften und sollte daher gefördert werden. Um dies zu ermöglichen, sollen Einflussfaktoren auf die Wissensweitergabe untersucht werden. Dafür wurden 51 leitfaden-gestützte Interviews durchgeführt, in denen die Probanden nach Barrieren und Katalysatoren der Wissensweitergabe in ihrem Unternehmen befragt wurden. Erste Ergebnisse zeigen, dass besonders die Motivation und die Intention zur Wissensweitergabe entscheidend dafür sind, ob diese stattfindet oder nicht.

Schlüsselwörter: Wissensweitergabe, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Informelles Lernen

1. Theoretischer Hintergrund

Im heutigen Zeitalter der Globalisierung und des raschen technologischen Fortschritts steigen die Anforderungen an die Kompetenzentwicklung von Organisationen (Kauffeld et al. 2019; Richter et al. 2020; Schaeffer 2017). Der ständige Wandel des Arbeitsumfeldes ist dabei nur eine der Herausforderungen, die es für die Mitarbeitenden zu bewältigen gilt. Neue Anforderungen in einer zunehmend komplexen und dynamischen Arbeitswelt fordern stetig neue Kompetenzen von ihnen (Bhatti et al. 2013; Bonekamp & Sure 2015; Hurt 2016; Schwahn et al. 2018; Seyda 2021). Ein Beispiel für diese Anforderungen ist die Digitalisierung, welche zwar enorme Chancen zur Weiterentwicklung für Organisationen darstellt, aber auch starke Anpassungen sowohl auf der Ebene der Mitarbeitenden als auch der Organisation erfordert (Rothe et al. 2019; Walwei 2016). Der Erwerb neuer Kompetenzen und das erfolgreiche Kompetenzmanagement von Mitarbeitenden ist somit für das Fortbestehen von Organisationen wichtig und kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen (Aguinis & Kraiger 2009; Grossman und Salas 2011; Kauffeld 2016; Kauffeld et al., 2019; Kraiger 2014; Schaeffer 2017).

Formelle Weiterbildungen können dabei ein zentrales Element sein, um den Kompetenzerwerb von Mitarbeitenden zu gestalten (Kauffeld 2016), aber auch das informelle Lernen spielt eine entscheidende Rolle und macht ca. 70 % der gesamten Lernaktivitäten aus (Decius et al. 2021). Das informelle Lernen gilt seit Langem als

eine Form der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden, um sie für betriebsnotwendige Abläufe im Unternehmen zu qualifizieren oder sie für weitere Bereiche einsetzbar zu machen (Decius et al. 2021; Kauffeld 2016; Kauffeld & Frerichs 2018).

Die Weitergabe von Wissen im Kollegium kann hierbei als eine Form des informellen Lernens angesehen werden und kann durch verschiedene Methoden – wie z.B. Feedback – stattfinden (Decius et al. 2021; Kortsch et al. 2019). Die Weitergabe von Wissen in Teams ermöglicht, dass Erfahrungen ausgetauscht, neue Wissensstrukturen geschaffen und stetige Prozessoptimierungen betrieben werden können (Ackermann et al. 2018; Kauffeld 2016). Wenn Wissen nach Weiterbildungen nicht nur angewendet, sondern auch weitergegeben wird, bleibt es im Unternehmen außerdem langfristiger umgesetzt und erhalten (Ackermann et al. 2018). Richtig gestaltet kann die Wissensweitergabe Veränderungen im gesamten Unternehmen anstoßen und nachhaltig einen Nutzen stiften (Kauffeld & Berg 2022).

Die Wissensweitergabe kann durch Feedbackgespräche mit der Führungskraft nach Abschluss einer Weiterbildung, Meetings, in denen der Austausch über neu Gelerntes erfolgen soll, sowie Gespräche darüber, wie eine Weitergabe oder ein Transfer erfolgen kann, erreicht werden (Ackermann et al. 2018). Verschiedene Faktoren können dabei beeinflussen, wie erfolgreich Wissen in Unternehmen weitergegeben wird, z. B. die Unterstützung durch die Führungskraft, Unterstützung und Vertrauen in das Kollegium, die Motivation zum Wissenserwerb, persönliche zeitliche Ressourcen zur Wissensweitergabe (Linde 2005; Riege 2005).

2. Fragestellung

Zu den Einflussfaktoren auf die Weitergabe von Wissen gibt es neben den vielen theoretischen Beiträgen bisher nur wenig evidenzbasierte Forschung im deutschsprachigen Raum. Viele der evidenzbasierten Beiträge sind außerdem in einer medizinischen Stichprobe durchgeführt worden. Ziel dieser Studie ist es daher in einer nicht medizinischen Stichprobe zu untersuchen, welche Katalysatoren und Barrieren bei der Wissensweitergabe auftreten.

3. Methode

Zur Beantwortung dieser Frage wurden leitfaden-gestützte Interviews durchgeführt, in denen die Probanden nach Barrieren und Katalysatoren der Wissensweitergabe in ihrem Unternehmen befragt wurden. Es wurde dabei besonders auf der Ebene des Kollegiums, der Führungskräfte und auf der organisatorischen technischen Ebene fokussiert. Die Interviews wurden transkribiert und anschließend mit dem Programm MAXQDA codiert. Die Erstellung des Kategoriensystems erfolgte deduktiv, wurde aber um induktive Kategorien erweitert.

Die Stichprobe umfasste insgesamt N=51 Personen, von denen 21 % sich dem weiblichen Geschlecht zugehörig fühlten. Das Durchschnittsalter betrug M=37.78 Jahre und 46 % der Stichprobe hatten eine abgeschlossene universitäre Ausbildung und weitere 50 % verfügten über eine abgeschlossene Berufsausbildung.

4. Erste Ergebnisse

Erste Ergebnisse zeigen, dass bei den Katalysatoren für die Wissensweitergabe besonders die Motivation und die Intention zur Wissensweitergabe für diese eine entscheidende Rolle spielt. Des Weiteren werden eine gute Beziehung zu Kollegen so wie eine gute Kommunikation und ein häufiger Austausch als besonders förderlich benannt.

Bei den Barrieren der Wissensweitergabe werden vor allem mangelnde Strukturen genannt, sowie fehlende zeitliche Ressourcen.

5. Literatur

- Ackermann B, Krancher O, North K, Schildknecht K, Schorta S (2018). Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund–Methodik–Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler
- Aguinis H, Kraiger K (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology* 60. 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Bhatti MA, Battour MM, Sundram VPK, Othman AA (2013). Transfer of training: does it truly happen? An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training and Development* 37. 273–297. <https://doi.org/10.1108/03090591311312741>
- Bonekamp L, Sure M (2015). Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organisation. *Journal of Business and Media Psychology* 6. 33–40.
- Decius J, Knappstein M, Schaper N, Seifert A (2021). Investigating the multidimensionality of informal learning: Validation of a short measure for white-collar workers. *Human Resource Development Quarterly*. 1–30. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21461>
- Grossman R, Salas E (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development* 15. 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Hurt KJ. (2016). A theoretical model of training and its transference: the pivotal role of top management team composition and characteristics. *Human Resource Development International* 19. 44-66. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1102007>.
- Kauffeld S (2016). Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Kauffeld S, Berg A-K (2022). Wie Mitarbeitende Veränderungsprozesse gestalten koennen. *PERSONALquarterly* 2. 18-25. <https://veraenderungsmacher.4a-side.de/wp-content/uploads/2022/03/PQ-02-2022-Wie-Mitarbeitende-Veraenderungsprozesse-gestalten-koennen.pdf>
- Kauffeld S, Frerichs F (2018). Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Berlin: Springer.
- Kauffeld S, Beinicke A, Bipp T. (2019). Trainingsevaluation – Wie stellt man den Trainingserfolg sicher?: Psychologische, pädagogische und betriebswirtschaftliche Kernthemen. In Beinicke A, Bipp T (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung* (S. 145–162). Berlin: Springer
- Kortsch T, Schulte EM, Kauffeld S (2019). Learning @ work: informal learning strategies of German craft workers. *European Journal of Training and Development* 43. 418–434. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0052>
- Kraiger K (2014). Looking back and looking forward: trends in training and development research. *Human Resource Development Quarterly* 25. 401-408. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21203>
- Linde F (2005). Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. *Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft* 47.
- Richter S, Kortsch T, Kauffeld S (2020). Understanding learning spillover: the major role of reflection in the formal-informal learning interaction within different cultural value settings. *Journal of Workplace learning* 32. 513-532. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2020-0008>
- Riege A (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management* 9. 18-35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>

- Rothe I, Wischniewski S, Tegtmeier P, Tisch A (2019). Arbeiten in der digitalen Transformation – Chancen und Risiken für die menschengerechte Arbeitsgestaltung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 73. 246-251. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00162-1>
- Schaeffer E (2017). Industry X.0 Realizing Digital Value in Industrial Sectors. München: Redline.
- Schwahn F, Mai C-M, Braig M (2018). Arbeitsmarkt im Wandel -Wirtschaftsstrukturen, Erwerbsformen und Digitalisierung. Statistisches Bundesamt, WISTA 3. 24-39.
- Seyda S (2021). Digitale Lernmedien beflügeln die betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse der zehnten IW-Weiterbildungserhebung. IW-Trends 48. 79-94. <https://doi.org/10.2373/1864-810X.21-01-05>
- Walwei U (2016). Konsequenzen der Digitalisierung für strukturelle Arbeitsmarktprobleme: Chancen und Risiken. Zeitschrift für Sozialreform 62. 357-382. <https://doi.org/10.1515/zsr-2016-0018>



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de