

# Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von  
Wolfgang Semar

---

Arbeitsbereich  
Informationswissenschaft

**Schrift 120**

## **Wie können Barrieren im organisationalen Wissenstransfer abgebaut werden?**

Barrieren bei der Teilung und Nutzung von Wissen und  
Lösungsansätze für die Unternehmenspraxis

**Sarah Stalder**

---

Chur 2020



# **Churer Schriften zur Informationswissenschaft**

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Schrift 120

## **Wie können Barrieren im organisationalen Wissenstransfer abgebaut werden?**

Barrieren bei der Teilung und Nutzung von Wissen und Lösungsansätze für die Unternehmenspraxis

**Sarah Stalder**

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Thesis zum Bachelor of Science FHGR in Information Science.

Referent: Prof. Dr. Edzard Schade

Korreferent: Dr. Pavel Kraus

**Verlag:** Fachhochschule Graubünden

**ISSN:** 1660-945X

**Ort, Datum:** Chur, November 2020



## Kurzfassung

In dieser Arbeit werden durch eine Literaturanalyse und Experteninterviews Barrieren im unternehmensinternen Wissenstransfer und entsprechende Lösungsansätze ermittelt. Bei der Analyse von Beiträgen aus verschiedenen Fachdisziplinen konnten Barrieren bei der Teilung und Nutzung von Wissen in den Bereichen Mensch, Organisation und Technik festgestellt werden. Viele in der Literatur beschriebene Barrieren wurden durch Interviews mit Experten aus der Unternehmenspraxis bestätigt. Als Lösungsansätze konnte eine Reihe nützlicher Methoden aus den Gestaltungsbereichen „Netzwerk- und Kommunikationsförderung“, „kulturelle und strukturelle Massnahmen“, „Personalmanagementmassnahmen“, „Kontextualisierung und Wissensrepräsentation“ sowie „wissenstransferfördernde Prozesse und Techniken“ ermittelt und auf ihre Nützlichkeit für die jeweiligen Barrieren bewertet werden. Dabei wurde „Leadership“ als erfolgversprechendstes Instrument zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer identifiziert. Bei der Wahl und Ausgestaltung der Instrumente müssen Faktoren auf Ebene der Organisation, der Prozesse und des Wissens berücksichtigt werden.

**Schlagwörter:** Barrieren im Wissenstransfer, Lösungsansätze Wissensbarrieren, Methoden für Wissenstransfer, unternehmensinterner Wissensaustausch

## Abstract

In this thesis barriers to intra-organisational knowledge transfer and appropriate solution approaches are determined by means of a literature review and interviews with experts. When analysing contributions from various specialist disciplines, barriers to the sharing and use of knowledge could be found in the areas of human, organisation and technology. Many of the barriers described in literature were confirmed by interviews with experts from the corporate practice. As solution approaches a series of useful methods from the areas of „facilitation of networks and communication“, „cultural and structural measures“, „human resources management“, „contextualisation and knowledge representation“ as well as „processes and techniques which facilitate knowledge transfer“ could be determined and assessed for their usefulness for the respective barriers. Thereby „leadership“ was identified as the most promising instrument for the reduction of barriers to knowledge transfer. Concerning the choice and development of the instruments, factors from the areas of organisation, processes and knowledge have to be considered.

**Keywords:** barriers to knowledge transfer, solution approaches for knowledge barriers, methods for knowledge transfer, intra-organisational knowledge sharing

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Relevanz und Motivation.....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfragen.....	2
1.3	Aufbau und Gliederung der Arbeit .....	2
1.4	Definition wichtiger Begriffe .....	3
1.4.1	Daten, Information und Wissen .....	3
1.4.2	Informations- und Wissensmanagement .....	5
1.4.3	Barrieren im Wissenstransfer .....	6
1.5	Präzisierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes .....	6
1.5.1	Prozesse des Wissens- und Informationstransfers.....	7
1.5.2	Barrieren in den Prozessen des Wissens- und Informationstransfers .....	9
1.5.3	Inhaltliche Abgrenzung .....	9
2	Forschungsfeld und Literatur .....	11
2.1	Barrieren im Wissenstransfer.....	11
2.2	Systematisierungsansätze für Barrieren im Wissenstransfer.....	11
2.3	Lösungsansätze für Barrieren im Wissenstransfer .....	12
3	Methodisches Vorgehen .....	15
3.1	Literaturreview .....	15
3.2	Experteninterviews .....	16
4	Barrieren im Wissenstransfer.....	19
4.1	Ausgewählte Beiträge zu Wissensbarrieren .....	19
4.1.1	Beitrag aus der BWL von Schewe und Nienaber (2011) .....	19
4.1.2	Beitrag aus der Kommunikationswissenschaft von Qattawi (2006) .....	20
4.1.3	Beitrag aus der Psychologie von Hopf (2009) .....	22
4.1.4	Beitrag aus der Informationswissenschaft von Linde (2005) .....	23
4.1.5	Beitrag aus der Wirtschaftsinformatik von Adelsberger et al. (2002) .....	24
4.2	Konsolidierung der wichtigsten Barrieren.....	25
4.3	Beschreibung zentraler Barrieren .....	26
4.3.1	Zeitmangel bzw. fehlende Priorität .....	26
4.3.2	Mangel an Sozialkapital.....	27
4.3.3	„Wissen-ist-Macht“-Einstellung.....	27
4.3.4	Mangelnde kommunikative Fähigkeiten .....	28
4.3.5	„Not-invented-here“-Syndrom .....	28
4.3.6	Hierarchien und starre Aufbauorganisation .....	29
4.3.7	Hindernde Unternehmenskultur.....	29

4.3.8	Fehlende oder ineffiziente Anreizsysteme .....	30
4.3.9	Technologie und Umgang damit.....	31
4.3.10	Räumliche Distanz.....	31
4.3.11	Mangel an Vertrauen .....	31
4.3.12	Mangelndes transaktives Wissen .....	32
4.4	Systematisierung der Barrieren .....	32
5	Lösungsansätze.....	35
5.1	Methoden und Instrumente zum Abbau der Barrieren .....	35
5.2	Lösungsansätze im Bereich Netzwerk- und Kommunikationsförderung .....	36
5.3	Lösungsansätze durch kulturelle und strukturelle Massnahmen.....	37
5.4	Lösungsansätze durch Personalmanagementmassnahmen .....	38
5.5	Lösungsansätze durch Kontextualisierung und Wissens-repräsentation .....	39
5.6	Lösungsansätze durch wissensfördernde Prozesse und Techniken .....	40
6	Untersuchungsergebnisse .....	43
6.1	Stellenwert von internem Wissenstransfer.....	43
6.2	Häufig auftretende Barrieren im Wissenstransfer .....	44
6.3	Relevanz der Barrieren und Schwierigkeit der Behebung.....	46
6.4	Eingesetzte Lösungsansätze .....	48
6.5	Nützlichkeit der Methoden .....	50
6.5.1	Sehr nützliche kulturelle und strukturelle Massnahmen.....	53
6.5.2	Sehr nützliche Massnahmen im Bereich Netzwerk und Kommunikation .....	54
6.5.3	Sehr nützliche Massnahmen des Personalmanagements.....	55
6.5.4	Sehr nützliche Massnahmen zur Kontextualisierung/Wissensrepräsentation.. .....	55
6.5.5	Sehr nützliche Massnahmen im Bereich Prozesse und Techniken .....	55
6.5.6	Sehr nützliche unterstützende Funktionen .....	55
6.6	Empfehlenswerteste Lösungsansätze .....	56
6.7	Wahl und Ausgestaltung .....	57
6.7.1	Faktoren für die Wahl des Lösungsansatzes.....	57
6.7.2	Ausgestaltung des Lösungsansatzes .....	58
7	Handlungsempfehlungen für die Praxis .....	61
7.1	Gegenüberstellung von Barrieren und Lösungsansätzen .....	61
7.2	Interpretation der Gegenüberstellung .....	62
7.2.1	Abbau der Barriere „Zeitmangel bzw. fehlende Priorität“ .....	62
7.2.2	Abbau der Barriere „Mangel an Sozialkapital“ .....	63
7.2.3	Abbau der Barriere „'Wissen-ist-Macht'-Einstellung“ .....	63
7.2.4	Abbau der Barriere „mangelnde kommunikative Fähigkeiten“ .....	63

7.2.5	Abbau der Barriere „'Not-invented-here'-Syndrom“	64
7.2.6	Abbau der Barriere „Hierarchien und starre Aufbauorganisation“	64
7.2.7	Abbau der Barriere „hindernde Unternehmenskultur“	65
7.2.8	Abbau der Barriere „fehlende oder ineffiziente Anreizsysteme“	65
7.2.9	Abbau der Barriere „einseitiger Fokus auf Technologie“	66
7.2.10	Abbau der Barriere „räumliche Distanz“	66
7.2.11	Abbau der Barriere „Mangel an Vertrauen“	66
7.2.12	Abbau der Barriere „mangelndes transaktives Wissen“	67
7.3	Leadership als zentraler Lösungsansatz	67
7.4	Faktoren für die Wahl und Ausgestaltung	69
8	Fazit und Ausblick	73
9	Quellenverzeichnis	77
10	Anhang	85
10.1	Autoren nach Fachdisziplin	85
10.2	Ranking der Lösungsansätze durch Experten	86
10.3	Leitfaden für Experteninterview	87
10.4	Transkription Experteninterviews	95
10.4.1	Transkription Interview mit Expertin A vom 11.06.2019	95
10.4.2	Transkription Interview mit Experte B vom 17.06.2019	104
10.4.3	Transkription Interview mit Experte C vom 20.06.2019	114
10.4.4	Transkription Interview mit Experte D vom 21.06.2019	126
10.4.5	Transkription Interview mit Experte E vom 25.06.2019	136



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissens- und Informationstransferprozesse (Bertschy & Kraus 2014, S. 216) .....	7
Abbildung 2: Prozesse des Wissens- und Informationstrfers (Schade 2019, S. 11)..	8
Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung in Metastudie zu Barrieren im WM (eigene Darstellung in Anlehnung an Qattawi 2006, S. 124) .....	21
Abbildung 4: Systematik für Barrieren im Wissenstransfer (eigene Darstellung).....	33
Abbildung 5: Häufig auftretende Barrieren in der Unternehmenspraxis (eigene Darstellung).....	46
Abbildung 6: Matrix für Einordnung der Barrieren im Wissenstransfer (eigene Darstellung).....	47
Abbildung 7: Bewertung ausgewählter Barrieren (eigene Darstellung) .....	48
Abbildung 8: In den Unternehmen eingesetzte Methoden und Instrumente (eigene Darstellung).....	49
Abbildung 9: Eingesetzte Methoden zur Förderung des Wissenstrfers (eigene Darstellung).....	50
Abbildung 10: Auswertung des Methoden-Rankings (eigene Darstellung).....	51
Abbildung 11: Als sehr nützlich beurteilte Methoden (eigene Darstellung).....	53
Abbildung 12: Gegenüberstellung von Barrieren und Lösungsansätzen (eigene Darstellung).....	61

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Explikationsbarrieren gemäss Schewe und Nienaber (2011, S. 44 - 49).....	19
Tabelle 2: Barrierencluster gemäss Qattawi (2006, S. 96) .....	20
Tabelle 3: Ausgewählte Wissensbarrieren gemäss Hopf (2009, S. 16-24) .....	23
Tabelle 4: WM-Barrieren gemäss Linde (2005, S. 12-13; S. 30) .....	24
Tabelle 5: Barrieren im WM gemäss Adelsberger et al. (2002, S. 536-538) .....	24
Tabelle 6: Zentrale Barrieren im Wissenstransfer .....	26
Tabelle 7: Lösungsansätze im Bereich Netzwerk- und Kommunikationsförderung .....	37
Tabelle 8: Lösungsansätze durch kulturelle und strukturelle Massnahmen .....	38
Tabelle 9: Lösungsansätze durch Personalmanagementmassnahmen .....	39
Tabelle 10: Lösungsansätze durch Kontextualisierung und Wissensrepräsentation .....	40
Tabelle 11: Lösungsansätze durch wissenstransferfördernde Prozesse und Techniken .....	41

## Abkürzungsverzeichnis

BWL	Betriebswirtschaftslehre
CEO	Chief Executive Officer
F&E	Forschung und Entwicklung
HR	Human Resources
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IM	Informationsmanagement
IPK	Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik
IT	Information Technology
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
UN-Kultur	Unternehmenskultur
WM	Wissensmanagement

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz und Motivation

Durch die schnelle Veränderung von Märkten und eine höhere Innovationsgeschwindigkeit müssen sich Unternehmen kontinuierlich verbessern, um im Wettbewerb zu bestehen (North 2016c, S. 2). *Wissen* stellt dabei eine wichtige strategische Ressource dar und ist zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor geworden (Wilms et al. 2019, S. 95). Allein durch die optimierte Nutzung des bereits vorhandenen Wissens können beachtliche Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen erzielt werden (North 2016a, S. 8; Ahlert et al. 2006, S. 62). Doch nur durch den *Austausch* von Wissen können die besonderen Potenziale dieser Ressource genutzt werden (Ahlert et al. 2006, S. 62). Für den Erhalt und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist es daher unerlässlich, den Wissensaustausch im Unternehmen zu fördern (Wilms et al. 2019, S. 95). Der Wissenstransfer wird jedoch durch zahlreiche Barrieren eingeschränkt oder verhindert. So sind die Mitarbeitenden einerseits nicht immer bereit, ihr Wissen mit anderen zu teilen (Seidel 2003, S. 83-92). Auf der anderen Seite gibt es Barrieren bei der Akzeptanz und Nutzung von fremdem Wissen (Probst et al. 2012, S. 32; S. 154-156; Schmid 2013, S. 30). Neben der oft eingeschränkten individuellen Bereitschaft existieren auch Barrieren aufgrund mangelnder Fähigkeiten oder durch organisatorische Rahmenbedingungen (Seidel 2003, S. 8; S. 90-91). Barrieren im Wissenstransfer werden als wesentliches Problem in der WM-Praxis betrachtet (Scholl et al. 2004, S. 32). Aus diesem Grund müssen sich Organisationen dieser Barrieren bewusst sein und gezielte Schritte einleiten, um sie zu überwinden (Barson et al. 2000).

In der Literatur existieren viele Publikationen, welche sich mit Hürden und Barrieren im Wissenstransfer beschäftigen. Die Beiträge reichen von Statistiken zu Auftretenshäufigkeiten über detaillierte Problemanalysen bis hin zu Lösungsvorschlägen (Mersch 2002, S. 1-2). Als Lösungsvorschläge werden in diesen Beiträgen jedoch oft eher allgemeine Entwürfe für einzuhaltende Rahmenbedingungen formuliert (Qattawi 2006, S. 81). In der Literatur finden sich zwar viele praxistaugliche Methoden zur Förderung des Wissenstransfers, jedoch fehlen Aussagen, welche Methoden für welche Barrieren besser geeignet sind (Schewe & Nienaber 2011, S. 76). Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag zur Schliessung dieser Lücke geleistet werden. Durch eine Aufarbeitung der bestehenden Literatur sowie Interviews mit Experten aus der Unternehmenspraxis sollen geeignete Lösungsansätze für die wesentlichen Barrieren im Wissenstransfer ermittelt und auf ihre Nützlichkeit analysiert werden.

Aus Gründen der Textökonomie wird in dieser Arbeit jeweils die kürzere maskuline Form verwendet. Sofern es sich dabei nicht um eine spezifische Person handelt, sind damit stets Personen beider Geschlechter gemeint.

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

In der vorliegenden Arbeit sollen die wesentlichen Hürden und Barrieren im organisationalen Wissenstransfer ermittelt und kategorisiert werden. Anschliessend soll eruiert werden, welche Methoden und Instrumente geeignete Lösungsansätze darstellen, um die ermittelten Barrieren abzubauen. Daraus leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

1. Welches sind die wesentlichen Barrieren im organisationalen Wissenstransfer?
2. Mit welchen Methoden und Instrumenten können Barrieren im organisationalen Wissenstransfer reduziert werden?
3. Welche Methoden und Instrumente zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer werden in ausgewählten Unternehmen eingesetzt?
4. Welche Methoden und Instrumente zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer erweisen sich als besonders erfolgversprechend für die Unternehmenspraxis?
5. Welche Faktoren müssen bei der Wahl und Ausgestaltung von Methoden und Instrumenten zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer in der Unternehmenspraxis berücksichtigt werden?

Barrieren im Wissenstransfer werden in der Literatur von verschiedenen Fachdisziplinen mit einem unterschiedlichen Fokus untersucht (vgl. Kap. 2.1). Das Ziel dieser Arbeit ist eine Betrachtung der Thematik aus informationswissenschaftlicher Sicht. Die Informationswissenschaft gilt als interdisziplinäres Forschungsfeld (Stock 2012, S. 215-216). In den Beiträgen werden daher vorwiegend die fachübergreifenden Aspekte betrachtet, um eine interdisziplinäre Übersicht des Untersuchungsgegenstandes zu erstellen.

## 1.3 Aufbau und Gliederung der Arbeit

Nach einer Definition wesentlicher Begriffe wird der Untersuchungsgegenstand festgelegt und abgegrenzt. In Kapitel zwei wird der Stand der Forschung zu Barrieren im Wissenstransfer und möglichen Lösungsansätzen aufgezeigt. Das methodische Vorgehen wird in Kapitel drei erläutert. Anschliessend folgt der Hauptteil der Literaturarbeit. Um die erste und zweite Forschungsfrage zu untersuchen, werden

zunächst ausgewählte Beiträge zu Barrieren im Wissenstransfer näher beschrieben und daraus eine Zusammenstellung wesentlicher Barrieren abgeleitet. Die als wesentlich ermittelten Barrieren werden im darauffolgenden Kapitel näher beschrieben und systematisiert. Im nachfolgenden Kapitel werden verschiedene Methoden und Instrumente für die Reduktion von Barrieren im Wissenstransfer vorgestellt.

Kapitel sechs befasst sich mit dem Praxisteil der Arbeit. Darin werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews zusammengefasst und unter Berücksichtigung der Forschungsliteratur interpretiert. Das Ziel der Experteninterviews ist die Beantwortung der dritten, vierten und fünften Forschungsfrage. Im nächsten Kapitel werden die ermittelten Barrieren den möglichen Lösungsansätzen gegenübergestellt. Dabei werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews mit den Ergebnissen aus der Literaturrecherche konsolidiert, um konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. In einem abschliessenden Fazit werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und Anregungen für weitere Forschungsarbeiten aufgezeigt.

## 1.4 Definition wichtiger Begriffe

### 1.4.1 Daten, Information und Wissen

Laut Probst et al. (2012, S. 17) ist es wichtig, zwischen Daten, Information und Wissen zu unterscheiden und zugleich auch deren Zusammenhänge zu erkennen. Ein weit verbreitetes Modell dazu ist das von Rehäuser und Krcmar (1996) beschriebene Kontinuum von Daten über Information zu Wissen (Kohl 2009, S. 2).

*Daten* sind Symbole, die noch nicht interpretiert sind. Sie entstehen durch die Kombination von Zeichen mit entsprechenden Ordnungsregeln wie z.B. einer Syntax oder einem Code. Daten können als Rohstoff verstanden werden, der allein und unverarbeitet noch keine Information liefert (Krcmar 2015a, S. 4; North 2016b, S. 36-37; Ternès et al. 2016, S. 3).

Gemäss Krcmar (2015a, S. 4), Probst et al. (2012, S. 16) und North (2016b, S. 36) werden Daten für einen Empfänger zur *Information*, sobald diese in einem Bedeutungskontext stehen und damit interpretierbar sind. Entgegen dieser Definition wird Information aus informationswissenschaftlicher Sicht als *handlungsrelevantes Wissen* bzw. als *Wissen in Aktion und Kontext* definiert (Kuhlen 1990, S. 14; Kuhlen 2013, S. 3-4; Rauch 2004, S. 110-113). Gemäss Kuhlen (2013, S. 3-4) existiert Information nie für sich allein, sondern ist immer eine subjektive und kontextabhängige Rezeption von repräsentiertem Wissen. Er sieht den Ausgang von Information auch nicht

in den Daten, sondern im bereits vorhandenen Wissen, das als Grundlage für die Interpretation von Daten dient. Information entsteht erst durch die Handlungsrelevanz für einen Rezipienten in seinem individuellen Kontext (ebd.). Aus informationswissenschaftlicher Sicht ist der Kontext demnach ebenfalls eine wichtige Eigenschaft von Information. Jedoch wird als Kriterium zusätzlich die individuelle Handlungsrelevanz für den Rezipienten vorausgesetzt. In dieser Arbeit soll als Grundlage das informationswissenschaftliche Begriffsverständnis von Information verwendet werden. Da der Kontext und die Handlungsrelevanz für einen Rezipienten jedoch nicht vorausgesetzt werden können, soll externalisiertes und medial repräsentiertes Wissen daher grundsätzlich als *Informationsangebot* bezeichnet werden (Kuhlen 2013, S. 3-4; Schade 2019, S. 11-12). Erst durch die kontextgebundene Handlungsrelevanz für einen Rezipienten entsteht aus dem Informationsangebot eine Information (Kuhlen 2013, S. 3-4).

Wird Information durch einen Rezipienten zweckdienlich vernetzt und in seinen individuellen Erfahrungskontext eingebettet, entsteht daraus *Wissen* (North 2016b, S. 37; Krcmar 2015a, S. 4; Davenport & Prusak 1998, S. 5). An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in der Literatur keine allgemein gültige Definition des Wissensbegriffs existiert (Romhardt 1998, S. 24). Es bestehen unzählige Definitionen aus unterschiedlichen Forschungsperspektiven (ebd.). Da eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, sei dazu auf weiterführende Literatur<sup>1</sup> verwiesen.

In der vorliegenden Arbeit soll Wissen gemäss Probst et al. (2012, S. 23) definiert werden als „[...] Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen [...]“. Wissen basiert auf Daten und Information, ist im Gegensatz zu diesen aber stets an Personen gebunden (Probst et al. 2012, S. 23). Wissen ist demnach ausschliesslich in den Köpfen der Wissenden vorhanden (Davenport & Prusak 1998, S. 5; Kraus 2015, S. 193). Kommuniziert oder gespeichert wird es immer in Form eines Informationsangebotes (North 2016b, S. 37). Explizites Wissen ist folglich als Informationsangebot zu betrachten (Kraus 2015, S. 193).

---

<sup>1</sup> Eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff findet sich u.a. bei Nonaka und Takeuchi (1997, S. 32-58), Romhardt (1998, S. 24-47) oder Ahlert et al. (2006, S. 35-52).

## 1.4.2 Informations- und Wissensmanagement

Informationsangebote und Wissen müssen aufgrund ihrer unterschiedlichen Eigenschaften anders gesteuert werden (Hopf 2009, S. 7). Nachfolgend wird erläutert, was unter IM und WM verstanden wird und worin die wesentlichen Unterschiede bestehen. Das Management der Daten stellt dabei einen Teilbereich des IM dar (Krcmar 2015a, S. 42).

Schmid (2013, S. 13) definiert WM als zielorientierte Planung und Steuerung der effizienten und effektiven Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisationalen Wissensbasis. WM umfasst die drei Gestaltungsebenen Mensch, Organisation und Technik (Kohl 2009, S. 7). Durch die Steuerung von Individual- und Gruppenverhalten im Wissensprozess, Personalentwicklungsmassnahmen und die Schaffung einer wissens- und lernfördernden Unternehmenskultur sollen die Weitergabe von Wissen und die Bereitschaft zum Lernen gefördert werden. Auf Organisationsebene wird dies unterstützt durch eine entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation. Die Verwendung von adäquaten Techniken und die Bereitstellung einer geeigneten technologischen Infrastruktur sollen die optimale Dokumentation, Speicherung und Wiederverwendbarkeit von Wissen in Form von Informationsangeboten ermöglichen (Schmid 2013, S. 15-16; Willke 2018, S. 93-107). Beim WM wird nicht Wissen gemanagt, sondern es werden Rahmenbedingungen für einen optimalen Umgang mit Wissen im organisationalen Kontext gestaltet (Kohl 2009, S. 7). Das Ziel ist die systematische Nutzung und Entwicklung desjenigen Wissens, das für den Organisationszweck als notwendig erachtet wird (Probst et al. 2012, S. 9-10; S. 24).

IM hat zum Ziel, den zur Erreichung der Unternehmensziele optimalen Einsatz der Ressource Information sicherzustellen. IM umfasst das Management der Informationswirtschaft, der Informationssysteme und der IKT sowie übergreifende Führungsaufgaben. Beim *Management der Informationswirtschaft* werden Entscheidungen über den Bedarf, die Nachfrage und die Verwendung von Informationsangeboten getroffen. Das *Management der Informationssysteme* betrifft die Daten und Prozesse sowie den Anwendungslebenszyklus von Informationssystemen. Das *Management der IKT* befasst sich mit der Technik für Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation sowie dem Technikbündel<sup>2</sup> (Krcmar 2015a, S. 9-11). Die zentrale

---

<sup>2</sup> Ein Technikbündel ist eine sinnvolle Kombination aus einzelnen zur Verfügung stehenden IKT-Ressourcen (Krcmar 2015a, S. 9).

Aufgabe des IM ist es, die erforderliche Information zur richtigen Zeit und im richtigen Format zum Entscheider zu bringen (Krcmar 2015b, S. 90).

Sowohl das IM wie auch das WM bezwecken eine optimale Bereitstellung und Nutzung von Informationsangeboten (Krcmar 2015a, S. 9-11; Probst et al. 2012, S. 17). Im Gegensatz zum IM befasst sich das WM zusätzlich mit der Schaffung von wissens- und lernfördernden Rahmenbedingungen (Schmid 2013, S. 15-16). Dies beinhaltet die Gestaltung einer entsprechenden Unternehmenskultur und -struktur, die Qualifizierung und Motivation der Mitarbeitenden sowie die Aufbereitung der Informationsangebote in einer Form, welche ein optimales Lernen ermöglicht (ebd.; Kohl 2009, S. 5-7; Willke 2018, S. 93-107).

### 1.4.3 Barrieren im Wissenstransfer

Unter *Wissenstransfer* wird die Übertragung oder Überführung von erworbenem Wissen verstanden (Dudenredaktion 2019; Dudenredaktion 1990a, S. 788). Der Wissenstransfer ist ein Kommunikationsprozess, an dem Sender und Rezipienten beteiligt sind (Ahlert et al. 2006, S. 71; Adelsberger et al. 2002, S. 539). Dieser Prozess umfasst zwei Aktionen: die Übermittlung von Wissen durch einen Sender und die Aufnahme des übermittelten Wissens durch einen Empfänger (Davenport & Prusak 1998, S. 101). Da Wissen immer personengebunden ist (Probst et al. 2012, S. 23), findet die Übertragung dabei stets in Form eines Informationsangebotes statt (North 2016b, S. 37). Die Begriffe *Wissensteilung* oder *Wissens(aus)tausch* sollen im Folgenden als Synonym für den Wissenstransfer verstanden werden (Lehner 2014, S. 89-90). *Barrieren* werden definiert als Momente des Lebensraums, welche den Intentionen eines Individuums hindernd im Wege stehen. Als Hindernisse können dabei die psychologischen Gegebenheiten des Individuums ebenso wirken wie soziale Schranken oder Tabus, auf die das Individuum stösst (Meyers Enzyklopädisches Lexikon 1981, zitiert nach Linde 2005, S. 8). Bezogen auf den Wissenstransfer kann dieses Individuum sowohl ein Wissensträger als auch ein potenzieller Empfänger von Wissen sein (Ahlert et al. 2006, S. 71; Schmid 2013, S. 30). Daraus folgernd können *Barrieren im Wissenstransfer* zusammengefasst werden als hindernde Faktoren bei der Übertragung von Wissen in Form von Informationsangeboten auf der Seite von Wissensträgern oder von potenziellen Empfängern.

## 1.5 Präzisierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Nachfolgend wird beschrieben, welche Prozesse beim Wissenstransfer beteiligt sind. Anschliessend wird der Forschungsgegenstand festgelegt, indem definiert wird, welche



Bereiche in dieser Arbeit näher untersucht werden. Danach wird präzisiert, was in der vorliegenden Arbeit unter *Barrieren im Wissenstransfer* verstanden wird.

### 1.5.1 Prozesse des Wissens- und Informationstransfers

Der Wissenstransfer umfasst mehrere Bereiche, in welchen Barrieren auftreten können. Die nachfolgende Abbildung zeigt die verschiedenen Prozesse des Wissens- und Informationstransfers nach Bertschy und Kraus (2014):

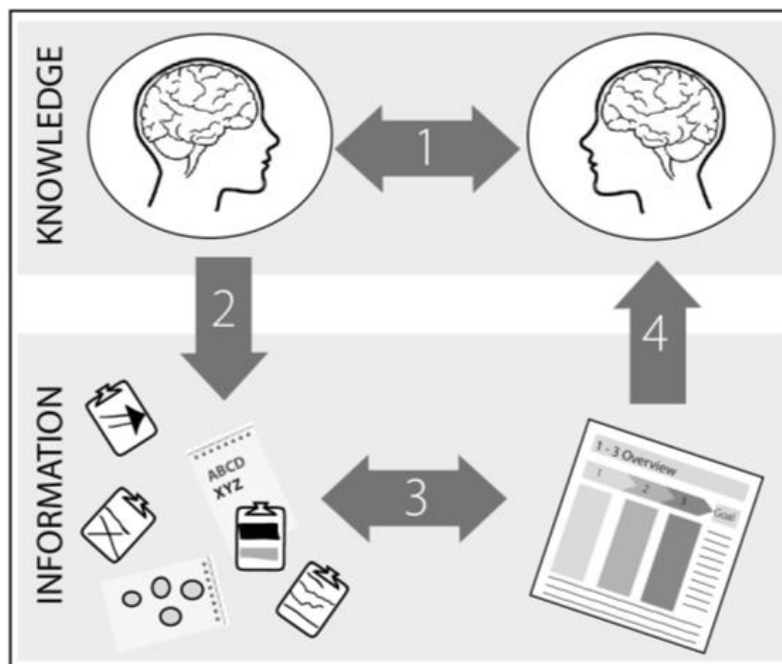


Abbildung 1: Wissens- und Informationstransferprozesse (Bertschy & Kraus 2014, S. 216)

Bertschy und Kraus (2014, S. 216) unterscheiden in ihrem Modell folgende vier Prozesse des Wissens- und Informationstransfers:

1. Direkter Wissensaustausch
2. Wissen zu Information
3. Informations-Transfer
4. Information zu Wissen

Für einen erfolgreichen Wissenstransfer müssen alle vier Prozesse gleichermaßen berücksichtigt werden (Kraus 2015, S. 195). Diese Abgrenzung der Prozesse verdeutlicht sehr gut, dass es einen Unterschied zwischen dem direkten interpersonalen Wissensaustausch und dem Wissenstransfer mit dem Umweg über ein medialisiertes

und gespeichertes Informationsangebot<sup>3</sup> (Schade 2019, S. 11-12) gibt. Damit bietet das Modell eine geeignete Ausgangslage zur Identifikation von Barrieren in den verschiedenen Prozessen des Wissenstransfers.

Da wesentliche Forschungsarbeiten zu Barrieren im Wissenstransfer auf dem kommunikationswissenschaftlichen Sender-Rezipienten-Modell aufbauen (u.a. Ahlert et al. 2006, S. 71; Qattawi 2006, S. 18; Adelsberger et al. 2002, S. 539), das Modell mit dieser Betrachtungsweise jedoch nicht vollständig kompatibel ist (Kraus 2015, S. 195), soll im Folgenden eine adaptierte Version des Modells zur Anwendung kommen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die von Schade (2019) adaptierte Version des Modells.

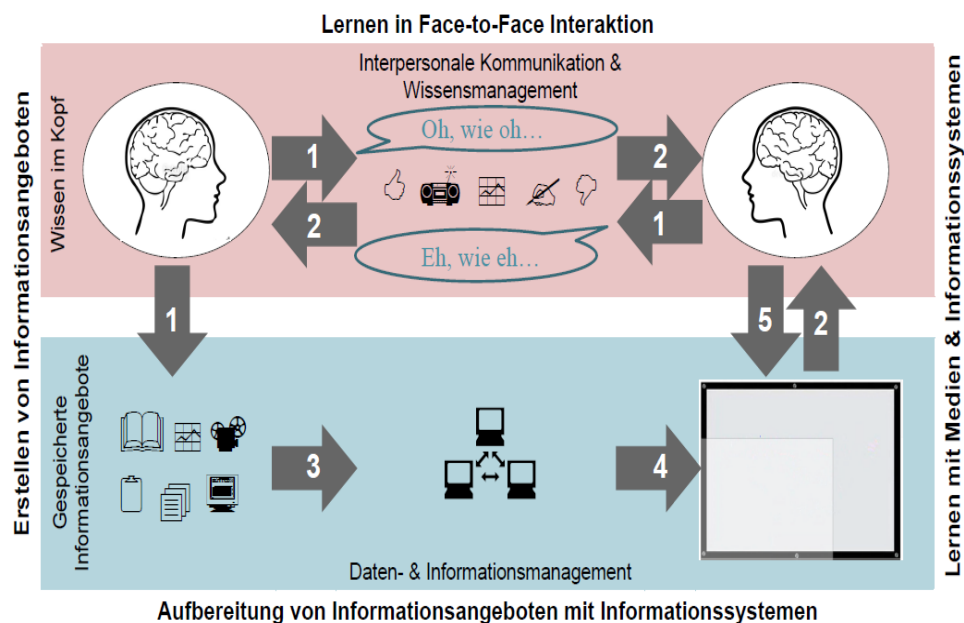


Abbildung 2: Prozesse des Wissens- und Informationstransfers (Schade 2019, S. 11)

Schade (2019, S. 12) unterteilt dabei die folgenden Prozesse:

1. **Externalisieren:** Wissen im Kopf zu Informationsangebot durch Externalisierung von Wissen
2. **Internalisieren:** Informationsangebot zu Wissen im Kopf durch Internalisierung von Information (Lernen)
3. **Sammeln:** Systematisches Sammeln von Informationsangeboten bzw. Daten durch Bewertung, Selektion, Erschließung und Verknüpfung

<sup>3</sup> Das Kommunikationsmedium kann z.B. die Sprache oder Verschriftlichung sein und das Speichermedium z.B. eine Tonbandaufnahme, ein Notizpapier oder eine Projektdatenbank (Schade 2019, S. 11).

4. **Strukturieren:** Erzeugen bedarfsgerechter Informationsangebote
5. **Beschaffen:** Suchen bzw. Aufrufen von Informationsangeboten

### 1.5.2 Barrieren in den Prozessen des Wissens- und Informationstransfers

Bei der Umwandlung von Wissen in ein Informationsangebot finden sich Barrieren beim Teilen des Wissens (Externalisierungsbarrieren) auf der Seite des Senders. Bei der Transformation eines Informationsangebotes zu Wissen existieren Barrieren bei der Rezeption und Nutzung von fremdem Wissen (Internalisierungsbarrieren) auf der Seite des Empfängers. Beim direkten interpersonalen Wissensaustausch existieren Teilungsbarrieren beim Sender und Nutzungsbarrieren beim Rezipienten. Auch beim Sammeln, Strukturieren und Beschaffen von Informationsangeboten gibt es indirekt sowohl Externalisierungsbarrieren beim Sender wie auch Internalisierungsbarrieren beim Rezipienten (Wälti 2015, S. 70-73; Probst et al. 2012, S. 32; S. 154; Seidel 2003, S. 89-92; Schade 2019, S. 11-12).

Als *Barrieren im Wissenstransfer* werden in dieser Arbeit diejenigen Faktoren und Rahmenbedingungen verstanden, welche dazu führen, dass Wissen auf der Seite eines Wissensträgers nicht oder nur teilweise weitergegeben wird oder auf der Seite eines Empfängers nicht oder nur teilweise genutzt wird (Wälti 2015, S. 70-73; Seidel 2003, S. 82).

### 1.5.3 Inhaltliche Abgrenzung

Es lässt sich erkennen, dass der Wissenstransfer sowohl Aufgaben des IM wie auch des WM betrifft. Da Wissen auf Daten und Informationsangeboten basiert, müssen Daten-, Informations- und Wissensmanagement stets zusammenspielen (Probst et al. 2012, S. 23-24). Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen jedoch die Barrieren in den Aufgabenbereichen des WM.

Beim Wissenstransfer kann unterschieden werden zwischen dem Austausch von Wissensinhalten, welche sich innerhalb oder ausserhalb eines Unternehmens befinden (Hopf 2009, S. 11; Probst et al. 2012, S. 31). Im Fokus dieser Arbeit steht der *intra-organisationalen Wissens-transfer* (Barson et al. 2000), also der Austausch von Wissen innerhalb des Unternehmens.

Die verschiedenen Barrieren im Wissenstransfer können den drei Hauptkategorien Mensch, Organisation und Technik zugeordnet werden (Stocker & Tochtermann 2010, S. 33). Bei der Sammlung von Barrieren sollen sämtliche dieser Teilbereiche einbezogen

werden. In der anschliessenden Suche nach geeigneten Lösungsansätzen soll der Bereich der Technologie jedoch nicht berücksichtigt werden, da dieser in der Literatur bereits breit diskutiert wurde (u.a. Zelewski et al. 2015; Wilms et al. 2019; Sprenger 2004).

## 2 Forschungsfeld und Literatur

### 2.1 Barrieren im Wissenstransfer

Die unterschiedlichsten Fachdisziplinen befassen sich mit Barrieren und Hürden im Wissenstransfer. Neben den zwei Hauptbereichen der Wirtschaftswissenschaften (u.a. Szulanski 2003; Seidel 2003; Schewe & Nienaber 2011; Schmid 2013) und Informatik (u.a. Disterer 2000; Adelsberger et al. 2002; Phung et al. 2016) gibt es viele Publikationen aus den Bereichen Psychologie (u.a. Nerdinger 2004; Hopf 2009; Brauner 2001), Soziologie (u.a. Willke 2018; Müller 2009), den Kommunikationswissenschaften (u.a. Mengis & Eppler 2004; Qattawi 2006) und den Ingenieurwissenschaften (u.a. Verein Deutscher Ingenieure 2006). Neben den Beiträgen, welche sich explizit mit Wissensbarrieren befassen, wird die Thematik zudem in vielen allgemeinen Publikationen im Bereich WM aufgegriffen (u.a. Probst et al. 2012; North 2016e; Nonaka & Takeuchi 1997; Lehner 2014; Neumann 2000; Romhardt 1998; Ahlert et al. 2006; Mandl & Reinmann-Rothmeier 2000).

### 2.2 Systematisierungsansätze für Barrieren im Wissenstransfer

In der Literatur werden verschiedene Systematisierungsansätze für Barrieren im Wissenstransfer bzw. im WM vorgeschlagen. Viele Autoren orientieren sich bei ihrer Systematik am sog. Technologie-Organisation-Mensch (TOM) Modell von Bullinger et al. (1997). Dabei handelt es sich um einen WM-Ansatz, der eine ganzheitliche Betrachtung der drei Gestaltungsdimensionen *Mensch*, *Organisation* und *Technik* vorsieht (Stocker & Tochtermann 2010, S. 33; Fraunhofer-IPK 2019).

Adelsberger et al. (2002) unterteilen die Barrieren im WM in *individuelle* (*zwischen*)*menschliche*, *organisatorische* und *systembedingte* Barrieren. Dabei orientieren sie sich an der Systematik von Rümmler (2001) (Adelsberger et al. 2002, S. 536). Hopf (2011, S. 16) richtet ihre Systematik ebenfalls an jener von Rümmler (2001) aus und unterscheidet zwischen Barrieren auf individueller, organisationaler und technischer Ebene. Barson et al. (2000) unterteilen die Barrieren gleichfalls in die Kategorien *Mensch*, *Organisation* und *Technik* und führen zusätzlich kategorienübergreifende Barrieren auf. Disterer (2000, S. 701) unterscheidet zwischen *individuellen* und *sozialen* Barrieren.

Einiges differenzierter gestaltet sich die Systematisierung von Seidel (2003). Zunächst beschreibt er die verschiedenen Faktoren, welche die Wissensteilung beeinflussen. Der erste Faktor ist die individuelle Bereitschaft zur Explikation von Wissen, die sich im

„Wollen“ äussert. Ein zweiter Faktor sind strukturell-organisatorische Voraussetzungen, welche dem „Dürfen“ entsprechen. Der dritte Faktor sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche das „Können“ repräsentieren. In seiner Arbeit konzentriert er sich auf den Aspekt der individuellen Bereitschaft der Wissensteilung („Wollen“). Diese unterteilt er in eine *machttheoretische*, *wettbewerbstheoretische*, *psychologische* und *spieltheoretische* Sicht. Damit geht er stärker als andere Autoren auf die handlungssteuernden Faktoren hinter den Barrieren ein (Seidel 2003, S. 8; S. 90-91; S. 192).

Eine sehr detaillierte und oft referenzierte Systematisierung von Wissens- und Lernbarrieren stammt von Schüppel (1997). Er unterscheidet zwischen zwei Barrierendimensionen mit jeweils zwei Faktoren, welche er einander in einer Matrix gegenüberstellt. Daraus folgen vier Barrierentypen: *kollektiv politisch-kulturell*, *individuell politisch-kulturell*, *kollektiv strukturell* und *individuell strukturell*. Bei seinem Ansatz macht er zudem auf die Unterschiede zwischen Ursachen und Symptomen von Barrieren aufmerksam (Schüppel 1997, S. 119-122). Der Schwerpunkt seiner Untersuchung liegt bei der Aufnahme von Wissen aus der Perspektive des Empfängers (Seidel 2003, S. 94; Schmid 2013, S. 24).

### 2.3 Lösungsansätze für Barrieren im Wissenstransfer

Eine umfassende Metastudie zu Barrieren bei der Wissensexplikation und entsprechenden Lösungsansätzen stammt von Schewe und Nienaber (2011, S. 59). Die Forschenden haben eine Reihe von Instrumenten zur Überwindung der Barrieren ermittelt und kategorisiert. Die Lösungsansätze unterteilen sie in *motivationsorientierte* und *kommunikationsorientierte Instrumente*. Bei den motivationsorientierten Instrumenten werden *materielle* und *immaterielle Anreizsysteme* unterschieden. Bei den kommunikationsorientierten Instrumenten unterscheiden sie zwischen *Problembewusstsein schaffen*, *Kompetenz schaffen* und *Zusammenarbeit in Teams* (ebd., S. 44; S. 64-65). In ihrer Arbeit gehen sie jedoch nicht näher auf die einzelnen Instrumente ein.

Eine grosse Auswahl an ausführlich beschriebenen WM-Instrumenten findet sich bei Mittelman (2011). In ihrem Buch „Werkzeugkasten Wissensmanagement“ werden über 60 WM-Methoden praxisnah erklärt. Für eine rasche Orientierung werden die Methoden auf neun Entitäten verteilt, die sich im Fokus von WM-Aktivitäten befinden. Im Mittelpunkt stehen die *Wissensträger*. Diese verfügen über *Kompetenzen*, führen *Prozesse* aus, arbeiten in *Organisationen* und haben *Beziehungen* untereinander. *Wissensgebiete*

umfassen verschiedene *Kategorien* und manifestieren sich in *Wissensobjekten*. In diesen wird Wissen dokumentiert und mit den einzelnen Kategorien beschlagwortet. Sowohl Wissensträger als auch Wissensobjekte befinden sich an physischen oder virtuellen *Orten* (z.B. in einem Gebäude oder einer Datenbank). Jeder Methode sind dabei die als charakteristisch erachteten Entitäten zugeteilt (Mittelmann 2011, S. 13-16).

Eine weitere praxisorientierte Anleitung zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer findet sich bei Kohl (2009). In ihrer Dissertation hat sie einen Methodenbaukasten zur Akzeptanzförderung bei der Einführung von WM für KMU entwickelt. Dieser wurde als sog. *Motivationsassistent* in Form eines Online-Tools in die Praxis umgesetzt. Sie thematisiert sowohl proaktive als auch reaktive Steuerungsinstrumente im Umgang mit Barrieren bei der Einführung von WM im Allgemeinen oder für den Abbau von Barrieren im Wissenstransfer im Speziellen. Obwohl auf KMU zugeschnitten, sind viele der enthaltenen Handlungsempfehlungen auch für grössere Unternehmen relevant. Sie kommt zum Schluss, dass die Akzeptanz von WM nicht nur durch klassische motivationsfördernde Instrumente erzeugt werden kann, sondern auch weitere Rahmenbedingungen im Unternehmen entsprechend zu gestalten sind. Die einzelnen Akzeptanzfaktoren *Kennen* (Kommunikation), *Können* (Qualifizierung), *Sollen* (Führung und Organisation) und *Wollen* (Motivation) müssen dabei gleichermassen berücksichtigt und gezielt adressiert werden (Kohl 2009, S. 2; S. 159-161).





### 3 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der in Kapitel 1.2 beschriebenen Fragestellungen wurden ein Literaturreview und fünf Experteninterviews durchgeführt. Die Forschungsmethoden und das Vorgehen werden nachfolgend näher beschrieben.

#### 3.1 Literaturreview

In einer umfassenden Literaturrecherche wurden zunächst verschiedene Hürden und Barrieren im Wissenstransfer sowie entsprechende Einflussfaktoren ermittelt. Anschliessend wurden ausgewählte Beiträge näher analysiert und die darin enthaltenen Barrieren zusammengestellt. Die Auswahl der Beiträge erfolgte anhand der nachfolgenden Kriterien:

- Einbezug sowohl von theoretischen Beiträgen als auch von empirischen Studien
- Berücksichtigung von Metastudien und Einzelstudien
- Auswahl von Beiträgen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen

Danach wurden die Barrieren aus den verschiedenen Beiträgen in einer konsolidierten Tabelle zusammengeführt, um daraus die wesentlichen Barrieren zu ermitteln. Dazu wurden zunächst diejenigen Barrieren entfernt, welche als spezifisch für die jeweilige Fachdisziplin erachtet wurden. Anschliessend wurden weitere empirische und theoretische Beiträge zu Wissensbarrieren analysiert, um durch die Anzahl der Nennung in den verschiedenen Studien einen Hinweis auf die Relevanz der Barrieren zu erhalten. Die Metastudien wurden dabei jeweils stärker gewichtet. Als weiteres Beurteilungskriterium diente die in der Forschungsliteratur beschriebene Relevanz der jeweiligen Barrieren. Die als wesentlich ermittelten Barrieren wurden im Anschluss näher beschrieben und systematisiert. Zu diesem Zweck wurden zunächst verschiedene Systematisierungssätze aus der Literatur zusammengestellt, um daraus einen geeigneten Ansatz auszuwählen. Da keiner der ermittelten Ansätze passend erschien, wurde basierend auf der Literatur ein eigener Ansatz erstellt.

Anschliessend wurde mittels einer Literatur- und Onlinerecherche nach geeigneten Methoden und Instrumenten für die Reduktion der ermittelten Barrieren gesucht. Die Recherche beinhaltete sowohl theoretische als auch praxisorientierte Publikationen. Als Kriterium für die Auswahl der Instrumente galt die Voraussetzung, dass die Instrumente entweder spezifische Barrieren direkt adressieren oder grundsätzlich als geeignet erachtet wurden, Barrieren im Wissenstransfer gezielt abzubauen. Der Hauptfokus wurde dabei auf die besonders erfolgversprechenden Methoden und Instrumente

gerichtet. Für eine bessere Integration der Aussagen aus den Experteninterviews wurde die Liste der vorgestellten Lösungsansätze nach der Durchführung der Experteninterviews nochmals überarbeitet und entsprechend angepasst. Die Lösungsansätze wurden anschliessend den Barrieren in einer Matrix gegenübergestellt, um geeignete Kombinationen zu ermitteln.

### 3.2 Experteninterviews

Ergänzend zur Literaturrecherche wurden fünf qualitative Befragungen in Form von teilstandardisierten Experteninterviews durchgeführt. Die Merkmale von Experteninterviews sind die spezifische Auswahl und der Status der Befragten (Helfferich 2019, S. 669). Laut Bogner et al. (2014c, S. 13) werden Experten nicht nur aufgrund ihres Wissens interviewt, sondern hauptsächlich daher, weil sich ihr Wissen als besonders praxiswirksam erweist. Davon ausgehend wurden für die vorliegende Arbeit je zwei WM-Experten und Führungskräfte sowie eine HR-Fachperson als Experten befragt, um praxisrelevante Aussagen über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten. Bei einem teilstandardisierten Interview handelt es sich um eine Mischform zwischen dem narrativen Interview, einem Erzählverfahren mit blosser Themenvorgabe, und dem standardisierten Interview, welches die strikte Einhaltung eines Fragebogens vorsieht (Wälti 2015, S. 97).

Für die Interviews wurde basierend auf der Literaturrecherche zu Barrieren im Wissenstransfer und entsprechenden Lösungsansätzen sowie einer Recherche zu qualitativen Erhebungsmethoden ein Leitfaden erstellt. Dieser diente der vorgängigen Strukturierung des Themenfeldes und als Hilfsmittel zur Orientierung während der Interviewsituation. Die Forschungsfragen wurden dazu in folgende Themenblöcke gegliedert (Bogner et al. 2014b, S. 28-33):

- Wichtigste Barrieren
- Verwendete Lösungsansätze
- Besonders erfolgreiche Lösungsansätze
- Relevante Faktoren für die Wahl der Lösungsansätze

Nach einem Pretest wurde der Interviewleitfaden nochmals überarbeitet. Neben den Anpassungen von Fragestellungen wurden dabei weitere Barrieren und Lösungsansätze ergänzt. Nach der Durchführung der Interviews wurden diese transkribiert und ausgewertet. Dabei wurden alle Aussagen im Zusammenhang mit den Fragen des Leitfadens sowie weitere für die Beantwortung der Forschungsfragen relevante Angaben transkribiert. Die Auswertung fand in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse statt. Dabei

wurden die Aussagen in das Kategoriensystem eingeordnet, welches sich auf die Forschungsfragen bezieht (Bogner et al. 2014a, S. 76). Danach wurden die Ergebnisse der Interviews mit den erarbeiteten Ergebnissen aus der Literaturrecherche zusammengeführt.



## 4 Barrieren im Wissenstransfer

### 4.1 Ausgewählte Beiträge zu Wissensbarrieren

Nachfolgend werden fünf Einzel- und Metastudien zu Wissensbarrieren aus verschiedenen Fachdisziplinen beschrieben und die darin genannten Barrieren zusammengestellt. Um den fachspezifischen Hintergrund darzulegen, wird im Titel die jeweilige Disziplin angegeben. Oft haben die Autoren einen breiten Ausbildungshintergrund bzw. sind in unterschiedlichen Fachrichtungen tätig. Es wurde jeweils die als am aussagekräftigsten beurteilte Fachrichtung gewählt (z.B. in welchem Fachgebiet eine Person eine Professur innehat). Die Übersicht verschiedener Beiträge mit der Zuordnung der Fachdisziplin findet sich im Anhang (vgl. Kap. 10.1).

#### 4.1.1 Beitrag aus der BWL von Schewe und Nienaber (2011)

Prof. Dr. Schewe und Dr. Nienaber (2011) haben in einer umfassenden Übersichtsarbeit empirische und theoretische Studien zu Barrieren bei der Wissensexplikation inhaltlich strukturiert und systematisiert. Die Barrieren unterteilen sie grob in *strukturell* und *personell*. Technische Barrieren werden dabei als Teilbereich der strukturellen Barrieren betrachtet. Als Kategorien der *strukturellen* Barrieren ermittelten sie den *Zeitmangel*, eine *starre Aufbauorganisation* und die *räumliche Distanz*. Als *personelle* Barrieren wurden *Macht- und Prestigeverlust*, ein *Mangel an kommunikativen Fähigkeiten*, ein *Mangel an Sozialkapital* und ein *Mangel an Vertrauen* identifiziert (ebd., S. 39-49).

Art der Barriere	Konkrete Ausprägung der Barriere
Strukturell	Zeitmangel, starre Aufbauorganisation, räumliche Distanz
Personell	Macht- und Prestigeverlust, Mangel an kommunikativen Fähigkeiten, Mangel an Sozialkapital, Mangel an Vertrauen

Tabelle 1: Explikationsbarrieren gemäss Schewe und Nienaber (2011, S. 44 - 49)

Die Forschenden haben ermittelt, dass zu Barrieren bei der Wissensexplikation vorwiegend standardisierte Befragungen vorhanden sind. Qualitative Studien oder interaktive Verfahren wie z.B. eine Delphi-Studie sind nur wenig vertreten. In der Untersuchung wurden ausserdem empirische Qualität und theoretische Fundierung der analysierten Studien bewertet. Die *empirische Qualität* wurde als hoch eingestuft, wenn ein Aspekt in mehreren empirischen Untersuchungen analysiert wurde und Messskalen nachgewiesen wurden. Ein Aspekt wurde als *theoretisch fundiert* bewertet, wenn sich

bereits mehrere Studien mit dem betreffenden Theoriekonstrukt auseinandergesetzt haben oder ein entsprechendes Hypothesensystem entwickelt wurde bzw. bereits etabliert ist. Ein wesentliches Kriterium war zudem die Zeitschrift, in welcher die Studie veröffentlicht wurde (z.B. ob es sich um ein peer-reviewed Journal handelt) (Schewe & Nienaber 2011, S. 72-74).

#### 4.1.2 Beitrag aus der Kommunikationswissenschaft von Qattawi (2006)

In ihrer Masterarbeit hat Qattawi (2006) eine qualitative Metaanalyse zu Barrieren im WM durchgeführt. Dazu hat sie in einer umfassenden Literaturrecherche Barrieren im WM ermittelt und in einem Vergleich mit insgesamt 24 empirischen Studien auf ihre Auftrittshäufigkeit in der Praxis überprüft. Bei den Studien handelt es sich um elf Fallstudien, fünf Studien basierend auf einer quantitativen Befragung, weitere fünf, welche auf einer Kombination von qualitativer und quantitativer Befragung basieren, ein Experteninterview, ein Fokusgruppeninterview und eine Delphi-Studie. Durch die Gegenüberstellung der verschiedenen Ergebnisse und Interpretationen hat sie oft vertretene Ansichten herausgearbeitet, um so empirisch mehrfach bestätigte Rückschlüsse ziehen zu können. Dabei hat sie sog. Barrierencluster gebildet, in welchen sie die einzelnen identifizierten Barrieren zusammengefasst hat. Die nachfolgende Übersicht zeigt die verschiedenen Barrierencluster (ebd., S. 6; S. 80-101).

<b>Barrierencluster gemäss Qattawi (2006, S. 96)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mangelnde Zeit und beigeordnete Barrieren</li><li>• Kooperationsbarrieren (u.a. resultierend aus unpassender Unternehmenskultur, Hierarchien etc.)</li><li>• Barrieren aufgrund mangelnder Kommunikation und Transparenz</li><li>• Barrieren ausgelöst durch die Technologie und den Umgang damit</li><li>• Ängste der Mitarbeitenden durch Transparentmachung des eigenen Wissens</li><li>• „Wissen-ist-Macht“-Einstellung</li><li>• Formulierungs- und Strukturierungsprobleme</li><li>• Kosten für WM</li><li>• Informationsüberlastung (bzw. mangelnde Absorptionsfähigkeit des Empfängers)</li><li>• fehlendes Bewusstsein über Transferwürdigkeit des eigenen Wissens</li><li>• „Not-invented-here“-Syndrom</li><li>• Probleme bei der Erfassung von implizitem Wissen</li></ul>

Tabelle 2: Barrierencluster gemäss Qattawi (2006, S. 96)

Bei der Analyse hat sie die einzelnen Studien auf Ähnlichkeiten und Unterschiede überprüft, um daraus neue Zusammenhänge abzuleiten. Dabei wurden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Differenzen zwischen den Studien festgestellt. Als häufigste Barriere wurde die *mangelnde Zeit* identifiziert, welche in 54 Prozent der untersuchten Studien explizit genannt wurde. In weiteren 21 Prozent der Studien hat sie dem Zeitmangel beigeordnete Barrieren ermittelt. Sie hat ausserdem festgestellt, dass die mangelnde Zeit vorwiegend in den Befragungen als meistgenanntes Hindernis genannt wurde. Daneben hat sich zunächst keine weitere deutliche Dominanz gezeigt. Nachdem die Barrieren jedoch auf Ähnlichkeiten und Zusammenhänge überprüft und in Barrierencluster zusammengefasst wurden, ergab sich ein weitaus einheitlicheres Bild. Als zweitgrössten Barrierencluster hat sie mit einem Anteil von 70.8 Prozent die *Kooperationsbarrieren* eruiert. Darunter zählt sie u.a. fehlendes Vertrauen, eine ungeeignete Gestaltung des Arbeitsplatzes, Hierarchien und eine ungeeignete Unternehmenskultur (Qattawi 2006, S. 80-108).

Die nachfolgende Übersicht zeigt die Häufigkeitsverteilung sämtlicher Barrierencluster.

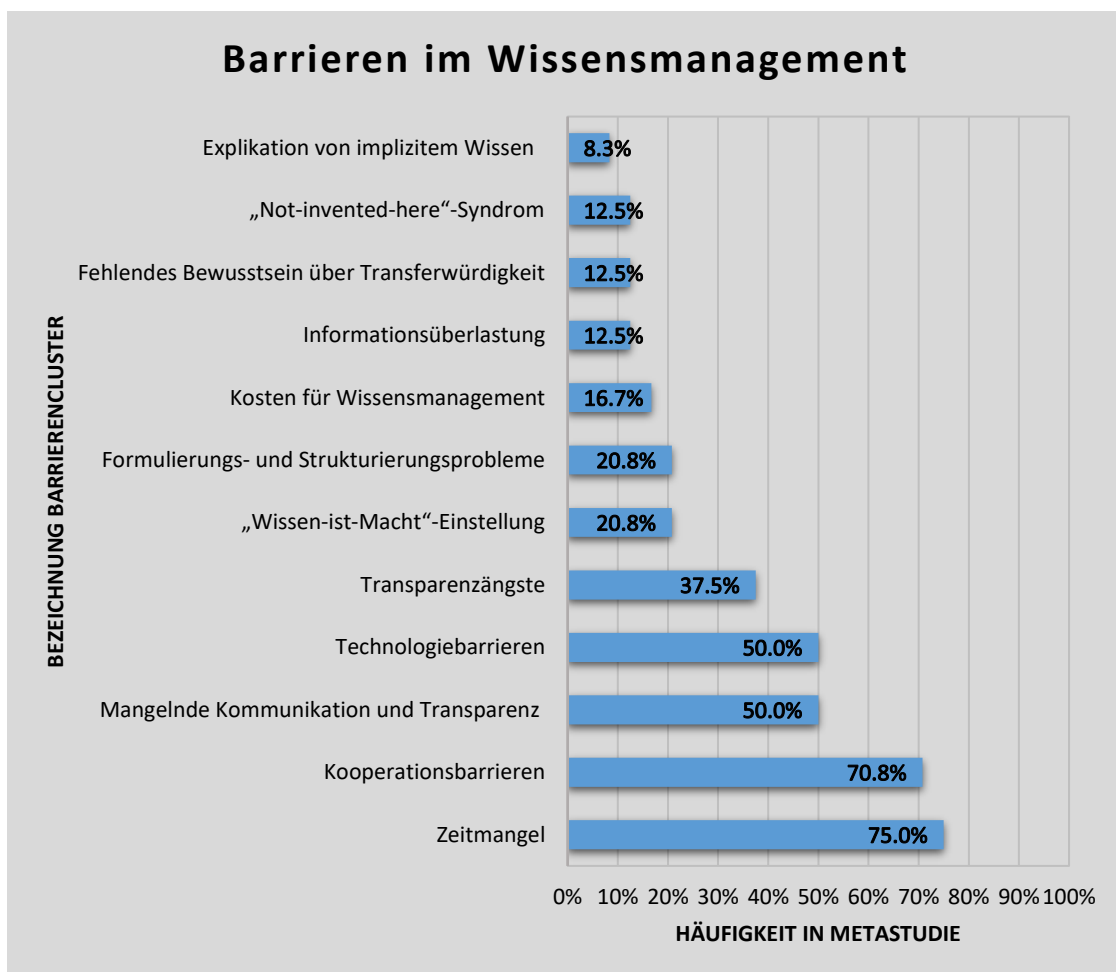


Abbildung 3: Häufigkeitsverteilung in Metastudie zu Barrieren im WM  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Qattawi 2006, S. 124)

### 4.1.3 Beitrag aus der Psychologie von Hopf (2009)

In ihrer Dissertation hat Dr. Hopf (2009) einen Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen entwickelt. Zu diesem Zweck hat sie versucht, die wichtigsten praxisrelevanten Wissensbarrieren zu ermitteln. Dazu hat sie eine umfassende Analyse der Forschungsliteratur vorgenommen und explorative Interviews mit zwölf Mitarbeitenden eines IT-Unternehmens durchgeführt (ebd., S. 1-3; S. 16; S. 48-49).

Als möglicher Hinweis auf die Praxisrelevanz der Wissensbarrieren wurde untersucht, welche Barrieren empirisch betrachtet besonders häufig auftreten. Relevant für die vorliegende Arbeit sind dabei zwei quantitative Studien, bei welchen Mitarbeitende zu Barrieren im Wissenstransfer befragt wurden. In beiden Studien wurde die *Zeitknappheit* als häufigste Barriere genannt (Hopf 2009, S. 31-33). Hopf (2009, S. 37) merkt kritisch an, dass Zeitknappheit viel Interpretationsspielraum lässt. Die Begründung kann für eine geringe Wertschätzung des Wissenstransfers durch den Mitarbeitenden selbst oder seinen Vorgesetzten stehen. Es ist jedoch auch möglich, dass die Begründung als Vorwand für andere – sozial unerwünschte – Wissensbarrieren dient (ebd.). Verschiedene Barrieren, welche Hopf in ihrer Aufarbeitung der Forschungsliteratur und durch die Interviews ermittelt hat, sind in der nachfolgenden Tabelle abgebildet.<sup>4</sup>

Art der Barriere	Konkrete Ausprägung der Barriere
Individuell	Mangelndes transaktives Wissen (unklare Ansprechpartner/Experten), Betriebsblindheit, Zeitmangel/geringe Wichtigkeit WM, Informationsüberflutung, „Wissen-ist-Macht“-Denken, „Not-invented-here“-Syndrom, mangelndes Verstehen, Antipathie, Reduktion kognitiver Dissonanz und mangelnde Selbstwirksamkeitserwartung
Organisational	Wissensfeindliche Organisationskultur, steile Hierarchien, Formalisierung und Bürokratisierung, Mikropolitik, Abteilungsdenken/Ressort-Egoismus, Group-think-Phänomen, Mängel im WM-Prozess selbst (beinhaltet u.a. das Fehlen einer Wissensstrategie, mangelnder Support vom Top-Management, fehlende Vorbildfunktion des Vorgesetzten, fehlende oder dysfunktionale Anreizsysteme, eine starke IT-Lastigkeit des WM)

<sup>4</sup> Es handelt sich dabei um eine Auswahl aus den von ihr beschriebenen Barrieren, welche für die vorliegende Arbeit relevant sind.



Technologisch	Fehlende oder unpassende technische Infrastruktur, unpassende Inhalte, unzureichende IT-Anwenderkenntnisse
---------------	--

Tabelle 3: Ausgewählte Wissensbarrieren gemäss Hopf (2009, S. 16-24)

Hopf (2009, S. 39) ist der Ansicht, dass sich das Forschungsfeld der konkreten Wissensbarrieren „[...] unübersichtlich, ausufernd und vielschichtig [...]“ zeigt. Dies äussert sich u.a. darin, dass Benennungen der Barrieren stark variieren. Sie kommt daher zum Schluss, dass auf der Basis der Literaturanalyse weder abschliessend gesagt werden kann, welche Struktur hinter dem Phänomenbereich liegt, noch welche Wissensbarrieren in der Arbeitswelt am häufigsten vorkommen (Hopf 2009, S. 39).

#### 4.1.4 Beitrag aus der Informationswissenschaft von Linde (2005)

Unter der Leitung von Prof. Dr. Linde führten Studierende der Fachhochschule Köln im Zeitraum von März 2004 bis Januar 2005 eine Studie zu Barrieren und Erfolgsfaktoren im WM durch. Dabei wurden in einer Online-Befragung 89 Personen aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistung zu der Relevanz verschiedener Barrieren und Erfolgsfaktoren im WM befragt. Durch Literatur- und Onlinerecherchen sowie Interviews wurden vorgängig erfolgskritische Faktoren identifiziert. Zur Überprüfung der Faktoren wurde zudem ein Workshop mit Dozierenden und Studierenden an der Ruhruniversität Bochum durchgeführt. Dabei wurden verschiedene Barrieren ermittelt und den Dimensionen Technik, Mensch und Organisation zugeteilt. Daraus wurden anschliessend die Fragen für den Onlinefragebogen abgeleitet. Um ergänzende Angaben im Bereich der weichen Faktoren zu erhalten, wurden zusätzlich persönliche Interviews mit denjenigen Personen durchgeführt, welche ihre Bereitschaft dazu im Fragebogen erklärt hatten (Linde 2005, S. 1; S. 12-15). Die ermittelten Barrieren sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

Art der Barriere	Konkrete Ausprägung der Barriere
Mensch	Angst vor Transparenz und Offenheit, Nutzen für Einzelne schwer messbar, Wissen aus niedrigeren Hierarchiestufen nicht akzeptiert, Sprachbarrieren, unterschiedliche Verwendung von Fachbegriffen, „Wissen-ist-Macht“-Einstellung, mangelnde Akzeptanz von WM
Organisation	Zeit für WM zu knapp bemessen, unzureichende Schulung, Konkurrenz zwischen Abteilungen, unklare Ziele, fehlende Unterstützung durch Experten, Informationsangebote nicht aktuell oder qualitativ nicht ausreichend, Personalausstattung zu gering,

	fehlende Überlegungen zu Kompetenzen der Projektbeteiligten, finanzielle Aspekte
Technik	Technische Ausstattung ungenügend, mangelnde Benutzerfreundlichkeit, zu starke Technikfokussierung von WM, Anwendung nicht kompatibel mit bestehender IT-Infrastruktur, fehlende Anbindung an andere Systeme, Vernachlässigung technischer Probleme

Tabelle 4: WM-Barrieren gemäss Linde (2005, S. 12-13; S. 30)

Die Studie kommt zum Ergebnis, dass die Barrieren vorwiegend dem organisatorischen Bereich zuzuordnen sind. Als besonders relevant wird dabei der *Zeitmangel* angesehen (Linde 2005, S. 1; S. 55).

#### 4.1.5 Beitrag aus der Wirtschaftsinformatik von Adelsberger et al. (2002)

In ihrer Untersuchung zur Einführung und Etablierung einer Wissensteilungs-Kultur in Organisationen haben Prof. Dr. Adelsberger et al. (2002) verschiedene Barrieren im WM identifiziert. Die Studie basiert auf einer Literaturrecherche sowie 23 Interviews mit Experten aus Forschung und Praxis. Bei den Befragten handelt es sich um Führungskräfte, Projektverantwortliche für die Einführung und Umsetzung von WM sowie Experten zu den Themen WM/Personal- und Organisationsentwicklung. Wie der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen ist, wurden die ermittelten Barrieren in individuelle, organisatorische und technologische Barrieren unterteilt (ebd., S. 530-538).

Art der Barriere	Konkrete Ausprägung der Barriere
Individuell	Zeitmangel, Angst vor Prestigeverlust, mangelnde Kompetenz, „Not-invented-here“-Syndrom, mangelnde Akzeptanz
Organisatorisch	WM als Management-Technik etikettiert, Hierarchien, neue Konzepte treffen auf alte Strukturen, hindernde Wissensaustausch-/Kulturkomponenten, Karrieremuster, ineffiziente Anreizsysteme, Regeln für Reputationen auf individuelles Wissen ausgerichtet
Systembedingt (technologisch)	Zu einseitig auf IT zugeschnitten, mangelnde Akzeptanz des Systems

Tabelle 5: Barrieren im WM gemäss Adelsberger et al. (2002, S. 536-538)

Adelsberger et al. (2002, S. 538-539) sind der Ansicht, dass der Wissenstransfer ein hochgradig kommunikativer Prozess ist. Da sich dieser Prozess in der Praxis oft

schwierig gestaltet, stellen sie die Kommunikationskultur ins Zentrum ihrer Betrachtungen der Barrieren (ebd., S. 538-548).

## 4.2 Konsolidierung der wichtigsten Barrieren

In der nachfolgenden Tabelle werden die als zentral erachteten Barrieren aus den beschriebenen Studien sowie weiteren theoretischen und empirischen Publikationen aufgeführt. Ähnliche Barrieren wurden dabei jeweils zusammengefasst.

Barriere	Literaturangaben
Zeitmangel bzw. fehlende Priorität oder Wichtigkeit	Qattawi (2006, S. 97-104); Adelsberger et al. (2002, S. 536); Schewe und Nienaber (2011, S. 44 - 49); Probst et al. (2012, S. 167); Hopf (2009, S. 17); Linde (2005, S. 30-32); Davenport und Prusak (1998, S. 97)
Mangel an Sozialkapital	Schewe und Nienaber (2011, S. 44-49); Fuchs (2006, S. 233-234); Asllani und Luthans (2003, S. 57-62)
„Wissen-ist-Macht“-Einstellung bzw. Angst vor Prestige- oder Machtverlust; Besitzerstolz	Qattawi (2006, S. 111); Adelsberger et al. (2002, S. 536); Schewe und Nienaber (2011, S. 44 - 49); Probst et al. (2012, S. 167); Hopf (2009, S. 18); Disterer (2000, S. 701-702); Linde (2005, S. 30)
Mangelnde Kommunikationsfähigkeiten; Formulierungs- und Strukturierungsprobleme	Qattawi (2006, S. 124-126); Adelsberger et al. (2002, S. 536); Probst et al. (2012, S. 167); Schewe und Nienaber (2011, S. 44 - 49); Disterer (2000, S. 702); Linde (2005, S. 30); Mengis und Eppler (2004, S. 103)
„Not-invented-here“-Syndrom	Qattawi (2006, S. 124); Adelsberger et al. (2002, S. 536); Hopf (2009, S. 18); Davenport und Prusak (1998, S. 97); Lehner (2014, S. 93)
Hierarchien; starre Aufbauorganisation	Adelsberger et al. (2002, S. 536); Schewe und Nienaber (2011, S. 44 - 49); Qattawi (2006, S. 105-110); Disterer (2000, S. 703)
Hindernde Unternehmenskultur	Adelsberger et al. (2002, S. 536); Probst et al. (2012, S. 167-168); Hopf (2009, S. 16; S. 32); Qattawi (2006, S. 128); Phung et al. (2016)
Fehlende oder ineffiziente Anreizsysteme	Qattawi (2006, S. 116-117); Adelsberger et al. (2002, S. 536); Hopf (2009, S. 23); Linde (2005, S. 56); Phung et al. (2016); Hilgemeier (2015, S. 86)
Technologie und Umgang damit	Qattawi (2006, S. 121-122); Adelsberger et al. (2002, S. 536); Hopf (2009, S. 24); Linde (2005, S. 30); Barson et al. (2000); Phung et al. (2016)

Räumliche Distanz	Schewe und Nienaber (2011, S. 44 - 49); Barson et al. (2000); Davenport und Prusak (1998, S. 94); North (2016d, S. 296-298)
Mangel an Vertrauen; Ängste der Mitarbeitenden (Transparenz, Arbeitsplatzverlust, etc.)	Schewe und Nienaber (2011, S. 44 - 49); Qattawi (2006, S. 118-120); Probst et al. (2012, S. 167); Disterer 2000, S. 702); Linde (2005, S. 30); Seidel (2003, S. 105-107); Barson et al. (2000); Davenport und Prusak (1998, S. 97); Phung et al. (2016)
Mangelndes transaktives Wissen	Hopf (2009, S. 16-17; S. 32); Qattawi (2006, S. 122-124); Disterer (2000, S. 702)

Tabelle 6: Zentrale Barrieren im Wissenstransfer

### 4.3 Beschreibung zentraler Barrieren

#### 4.3.1 Zeitmangel bzw. fehlende Priorität

In zahlreichen Studien wird der Zeitmangel als häufigste Barriere für WM-Aktivitäten genannt (Adelsberger et al. 2002, S. 531; Schewe & Nienaber 2011, S. 46; Hopf 2009, S. 17; Qattawi 2006, S. 97-104). Der Zeitmangel bzw. die unzureichende Priorität können sowohl bei der Teilung als auch bei der Nutzung von Wissen als Barriere wirken. Ein Zeitmangel kann z.B. empfunden werden, wenn der Aufwand gegenüber dem zu erwartenden Nutzen als zu hoch eingestuft wird. Auch eine fehlende Prozessintegration von Wissenstransferaktivitäten kann dazu führen, dass diese als Zusatzaufwand empfunden werden. Ein weiterer Grund kann sein, dass durch die Vorgesetzten nicht ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt wird. Es wird jedoch angenommen, dass diese Barriere eher ein vorgeschobener Grund für die fehlende Priorität darstellt (Adelsberger et al. 2002, S. 533; Hopf 2009, S. 17; Qattawi 2006, S. 99-101). Es ist auch möglich, dass der Zeitmangel als Vorwand für eine vollständig andere Wissensbarriere genutzt wird, welche als sozial unerwünscht gilt (Hopf 2009, S. 37). Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass eine hohe Arbeitsbelastung und damit fehlende Zeit für Kontakte zwischen Wissensträgern den Wissenstransfer erheblich beeinträchtigt (Schewe & Nienaber 2011, S. 46). Ein Zeitmangel hat ausserdem eine verkürzte Kommunikation zur Folge, was sich ebenfalls ungünstig auf den Wissenstransfer auswirkt (Mengis & Eppler 2004, S. 103).

### 4.3.2 Mangel an Sozialkapital

Das Sozialkapital umfasst die Gesamtheit aller Ressourcen, die sich durch den Besitz eines Beziehungsnetzwerks bzw. einer Gruppenzugehörigkeit ergeben. Der Umfang des individuellen Sozialkapitals ist sowohl abhängig von der Ausdehnung des Beziehungsnetzwerks als auch von den Eigenschaften der einzelnen Personen in diesem Netzwerk (Bourdieu 1983, S. 191-192). Die Ressourcen können z.B. Anerkennung, Vertrauen, Verpflichtung, Unterstützung oder auch der Austausch von Wissen sein. Ein zentraler Aspekt ist dabei die *Reziprozität*, also die Gegenseitigkeit der Austauschbeziehung. Diese wirkt als Bindemittel von sozialen Netzwerken und erhöht den Wert des Sozialkapitals (Fuchs 2006, S. 105-109). Um soziale Netzwerke aufrechtzuerhalten, muss fortlaufend Beziehungsarbeit in Form von Austauschvorgängen geleistet werden. Dies erfordert einen hohen Zeitaufwand und lohnt sich nur, wenn dadurch ein Gewinn zu erwarten ist (Bourdieu 1983, S. 194; Fuchs 2006, S. 105-109). Aufbau und Aufrechterhaltung des Sozialkapitals erfordern zudem ausgeprägte soziale Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Bei mangelndem Sozialkapital fehlt der Zugang zu anderen Wissensträgern. Teilweise sind diese dem Wissenssuchenden nicht bekannt und müssen zuerst gesucht werden. Es kann auch vorkommen, dass sich Wissenssuchende nicht trauen, einen Wissensträger zu kontaktieren. Mangelndes Sozialkapital erschwert demnach den Zugang zu Wissen. Ohne die Erwartung einer Gegenleistung aus einem sozialen Netzwerk fehlt ausserdem ein wichtiger Treiber, um sein Wissen mit anderen zu teilen. Fehlendes Sozialkapital wirkt somit sowohl als Barriere bei der Wissensteilung als auch bei der Wissensnutzung (Schewe & Nienaber 2011, S. 55-65; Fuchs 2006, S. 105-109).

### 4.3.3 „Wissen-ist-Macht“-Einstellung

In einer individualistisch orientierten Unternehmenskultur mit hoher Konkurrenzsituation kann das Teilen von Wissen als Machtverlust und Bedrohung der eigenen Position wahrgenommen werden (Qattawi 2006, S. 111). Bei einer „Wissen-ist-Macht“-Einstellung<sup>5</sup> wird das eigene Wissen daher gehortet und nicht weitergegeben (Disterer 2000, S. 701-702; Hopf 2009, S. 18). Diese Einstellung wird gefördert durch Anreizsysteme, Karrieremuster und Regeln, welche ausschliesslich die individuellen Leistungen des Einzelnen belohnen. Die Wahrscheinlichkeit eines machtorientierten

---

<sup>5</sup> Das Zitat „Ipsa scientia potestas est“ (Das Wissen selbst ist Macht) stammt vom englischen Philosophen Francis Bacon (1957) (Seidel 2003, S. 94).

Verhaltens wird zudem begünstigt durch einen Mangel an individuellen Freiräumen und zentralisierte oder begrenzte Informationsangebote. Ein Wissensvorsprung – z.B. über Kunden oder Herstellungsprozesse – kann im Unternehmenskontext eine exklusive Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeit bieten. Dadurch kann ein Mitarbeitender einen Expertenstatus erhalten, der mit Prestige und einer höheren Arbeitsplatzsicherheit in Verbindung gebracht wird (Qattawi 2006, S. 111; Adelsberger et al. 2002, S. 537; Seidel 2003, S. 101). Qattawi (2006, S. 111) hat in ihrer Meta-Analyse ermittelt, dass die „Wissen-ist-Macht“-Einstellung in den untersuchten Unternehmen noch immer festgestellt wird. Da diese Barriere in den neueren Studien jedoch als weniger relevant eingestuft wurde, liefern ihre Untersuchungsergebnisse Grund zur Annahme, dass diese Einstellung zunehmend an Bedeutung verliert. Für eine nähere Fundierung dieser Tendenz seien jedoch weitere empirische Studien erforderlich (ebd.).

#### **4.3.4 Mangelnde kommunikative Fähigkeiten**

Unter mangelnden kommunikativen Fähigkeiten werden in der vorliegenden Arbeit verschiedene Barrieren zusammengefasst, deren Ursachen unzureichende Kommunikationsfähigkeiten sind. Mögliche Barrieren sind fehlende Sprachkenntnisse, Formulierungs- oder Strukturierungsprobleme. Die Verwendung von Fremdsprachen, Fachvokabular oder uneinheitlichen Begriffen kann dazu führen, dass der Empfänger falsch oder gar nicht versteht, was der Sender meint. Als erschwerende Faktoren wirken dabei unterschiedliche Erfahrungs- und Ausbildungsniveaus, heterogene Persönlichkeitseigenschaften oder unterschiedliche kulturelle und berufliche Hintergründe (Hoefs & Dick 2002, S. 24; Qattawi 2006, S. 124-126). Bei der persönlichen Wissenskommunikation wurden als grösstes Problem die unterschiedlichen mentalen Modelle (u.a. ungleiche Prioritäten/Präferenzen) von Sender und Empfänger ermittelt. Für einen erfolgreichen Wissenstransfer spielen kommunikative Fähigkeiten eine zentrale Rolle. Ist das Ausdrucksvermögen nicht ausreichend oder die Kommunikation nicht adressatengerecht, wird der Wissenstransfer erschwert oder auch ganz verhindert. Mangelnde Kommunikationsfähigkeiten können sowohl bei der Wissensteilung als auch bei der Nutzung als Barriere wirken (Schewe & Nienaber 2011, S. 50-55; Adelsberger et al. 2002, S. 538-539; Mengis & Eppler 2004, S. 103).

#### **4.3.5 „Not-invented-here“-Syndrom**

Beim „Not-invented-here“-Syndrom bestehen Widerstände bei der Annahme und Nutzung von Wissen aus fremden Bereichen. Da dieses Wissen „nicht von hier“ stammt,

wird eine geringe Qualität oder fehlende Kompatibilität angenommen. Durch die Annahme von fremdem Wissen erscheint dem Empfänger sein eigenes Wissen zudem abgewertet. Die Haltung ist vor allem bei Spezialisten verbreitet. Best Practices und Informationsangebote, die auf Wissen aus anderen Abteilungen basieren, werden daher nicht berücksichtigt. Als Folge werden Probleme gelöst, für die bereits Lösungen vorhanden wären, und damit unnötig Ressourcen verschwendet (Hopf 2009, S. 18; Adelsberger et al. 2002, S. 537; Lehner 2014, S. 93).

#### **4.3.6 Hierarchien und starre Aufbauorganisation**

Organisationsstrukturen erschweren oft einen effizienten Wissenstransfer im Unternehmen. In vielen Fällen sprechen Mitarbeitende der Marketingabteilung nur wenig mit den Produktionsmitarbeitenden und zwischen geographisch verteilten Geschäftsstellen werden nur selten Erfahrungen ausgetauscht. Barrieren durch hierarchische und funktionale Trennung können dazu führen, dass die organisationale Wissensbasis in einzelne isolierte Wissensinseln zersplittert wird (Probst et al. 2012, S. 157; S. 167-168; Schewe & Nienaber 2011, S. 49). Streng hierarchische Organisationsformen wirken sich besonders ungünstig aus. Durch die Einhaltung von Dienstwegen werden Kommunikation und direkter Wissensaustausch über Bereichsgrenzen hinweg unterbunden (Disterer 2000, S. 703; Adelsberger et al. 2002, S. 537). Es besteht die Gefahr, dass der Wissensaustausch nicht problemorientiert, sondern entlang der Organisationsstruktur verläuft (Hopf 2009, S. 20). Weiter können bürokratische Regeln und Vorschriften als Barriere wirken, wenn z.B. genau vorgeschrieben ist, wer welches Wissen auf welchem Weg verbreiten darf (Disterer 2000, S. 703). Ein hierarchisches Denken der Mitarbeitenden kann eine „Wissen-ist-Macht“-Einstellung fördern (Hopf 2009, S. 20) oder dazu führen, dass Wissen aus einer niedrigeren Hierarchiestufe nicht akzeptiert wird (Linde 2005, S. 30).

#### **4.3.7 Hindernde Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur umfasst alle gemeinsamen Normen, Werte und Einstellungen, welche das Denken, Handeln und Verhalten der Organisationsmitglieder prägen (Lehner 2014, S. 23; Lies 2018b). Wesentliche Faktoren für eine wissensfreundliche Unternehmenskultur sind Vertrauen, Offenheit, Lernbereitschaft, Selbständigkeit, Fehlertoleranz und Kritikfähigkeit. Fehlen diese Faktoren, wird der Wissenstransfer erheblich behindert. Auch mangelnde Kommunikation, fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung des Wissenstransfers, fehlendes Engagement des Top-Managements und

eine fehlende Vorbildfunktion der Vorgesetzten sind hindernde Faktoren, welche der Unternehmenskultur zugeordnet werden (Qattawi 2006, S. 128; Hopf 2009, S. 19-22; S. 32; Wälti 2015, S. 114-115).

In Anlehnung an Kets de Vries und Miller (1986) beschreibt Schanz (2006, S. 87-88) verschiedene sog. „pathologische“ Formen der Unternehmenskultur, welche den Wissenstransfer erschweren oder verhindern:

- Die *dramatische* Kultur äussert sich durch charismatische Führungspersönlichkeiten, die sich selbst in Szene setzen, die alleinige Entscheidungshoheit für sich beanspruchen und ihre Mitarbeitenden dabei in einer starken Abhängigkeit belassen.
- In der *paranoiden* Kultur herrschen Misstrauensklima und Angst vor bösen Absichten der anderen.
- Die *schizoide* Kultur äussert sich in der Distanz und Zurückgezogenheit des Top-Managements und einer Betrachtung von Wissen als Mittel zur Macht.
- Die *zwanghafte* Kultur ist geprägt durch Detailbesessenheit und Streben nach Perfektion. Dies äussert sich durch penible Einhaltung von Hierarchien und Prozessen.
- Die *depressive* Kultur ist geprägt durch pessimistische Zukunftsaussichten und die Angst vor persönlichem Versagen. Dadurch wird eine offene Diskussion von unternehmensrelevanten Belangen blockiert.

Eine hindernde Unternehmenskultur kann sowohl eine Teilungs- als auch eine Nutzungsbarriere darstellen (Qattawi 2006, S. 128; Wälti 2015, S. 114-115).

#### **4.3.8 Fehlende oder ineffiziente Anreizsysteme**

Sowohl fehlende als auch unangemessene Anreizsysteme können als Barriere bei der Teilung und Nutzung von Wissen wirken (Hopf 2009, S. 23; Phung et al. 2016). Insbesondere individualistisch ausgerichtete Anreize werden als wenig zielführend betrachtet, um den Wissenstransfer zu fördern (North 2016a, S. 11; Adelsberger et al. 2002, S. 529). In der Literatur herrscht grosse Uneinigkeit darüber, ob Anreizsysteme überhaupt geeignet sind, den Wissenstransfer zu fördern. Während einige Autoren sowohl materielle wie auch immaterielle Anreize als notwendig erachten, um Mitarbeitende zum Teilen und Nutzen von Wissen zu motivieren (Wenger 2003, S. 9; Ahlert et al. 2006, S. 136-147), beurteilen andere Anreizsysteme als nicht zielführend (Linde 2005, S. 56) oder sogar kontraproduktiv für den Wissenstransfer (Qattawi 2006, S. 116-117). Eine Gefahr wird insbesondere im sog. Korrumpierungs- bzw.



Verdrängungseffekt gesehen. Die entsprechende These besagt, dass die intrinsische Motivation, welche durch die Tätigkeit an sich entsteht, durch extrinsische, d.h. von aussen stammende, Belohnungen verdrängt werden kann. Es wird zudem angenommen, dass zur Aufrechterhaltung der extrinsischen Motivation fortlaufend höhere extrinsische Anreize erforderlich sind (Thiel 2002, S. 131-132; Adelsberger et al. 2002, S. 537; Wälti 2015, S. 67). Weitere Probleme sind der negative Einfluss von Anreizsystemen auf das Konkurrenzdenken zwischen Mitarbeitenden oder Abteilungen und die Schwierigkeit, Wissensteilung objektiv zu messen (Seidel 2003, S. 139-143; Knörck 2009, S. 227-229).

#### **4.3.9 Technologie und Umgang damit**

Eine fehlende technologische Infrastruktur, ungeeignete Arbeitsinstrumente oder mangelnde Anwenderkenntnisse der Mitarbeitenden können Barrieren im Wissenstransfer darstellen. Auch eine mangelnde Akzeptanz des Systems wirkt sich hinderlich aus. Dies kann an einer unzureichenden Benutzerfreundlichkeit liegen oder daran, dass der persönliche Nutzen für den Einzelnen nicht erkennbar ist (Adelsberger et al. 2002, S. 536; Qattawi 2006, S. 121-122). Ein anderes Problem ist die Gefahr einer einseitigen IT-Fokussierung. Wird zur Förderung des Wissenstransfers zu sehr auf IT-Systeme gesetzt und die verhaltenswissenschaftlichen Aspekte zu wenig berücksichtigt, kann dies ebenfalls als Teilungs- oder Nutzungsbarriere wirken (Adelsberger et al. 2002, S. 536).

#### **4.3.10 Räumliche Distanz**

Die Architektur von Gebäuden und die Gestaltung von Büroräumlichkeiten haben einen wesentlichen Einfluss auf die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden (North 2016d, S. 297). Da der direkte interpersonale Wissensaustausch als effizienteste Form des Wissenstransfers betrachtet wird, kann die räumliche Distanz zwischen verschiedenen Abteilungen oder Standorten als Teilungs- und Nutzungsbarriere wirken (Davenport & Prusak 1998, S. 94; Barson et al. 2000). Der Wissensaustausch erfordert trotz Vorhandensein elektronischer Medien das persönliche Kennen untereinander und das sich daraus entwickelte Vertrauen. Ohne regelmässige persönliche Treffen lässt sich dieses nur schwer aufbauen (North 2016b, S. 50-51).

#### **4.3.11 Mangel an Vertrauen**

Fehlendes Sozialkapital, räumliche Distanz oder eine Misstrauenskultur im Unternehmen können ein mangelndes Vertrauen der Mitarbeitenden zur Folge haben (Wälti 2015, S.

114; Fuchs 2006, S. 105-109; North 2016b, S. 50-51). Auch psychologische Faktoren der einzelnen Mitarbeitenden spielen dabei eine Rolle. So kann die Angst, eigene Fehler mitzuteilen sowie die Furcht vor Blamage, Exponiertheit oder negativen Konsequenzen (z.B. Arbeitsplatzverlust oder Ärger mit Mitarbeitenden) als Barriere bei der Wissensteilung wirken. Ebenso kann die Unterschätzung der Bedeutung des eigenen Wissens und der eigenen Ideen dazu führen, dass Wissen nicht geteilt wird (Seidel 2003, S. 105-107).

#### **4.3.12 Mangelndes transaktives Wissen**

Transaktives Wissen beinhaltet die Kenntnis über konkrete Wissensgebiete und Wissenslücken sowie Aufgabenfelder von Teammitgliedern. Dabei handelt es sich nicht um ein Objektwissen der konkreten Inhalte, sondern um ein Metawissen über das entsprechende Wissen der Mitarbeitenden. Damit ein Team seine Ressourcen optimal ausschöpfen kann, sollten alle Mitarbeitenden über das gleiche transaktive Wissen verfügen. Mangelndes transaktives Wissen führt dazu, dass Experten nicht bekannt sind und daher nicht nach Rat gefragt werden. Auf der anderen Seite bleiben Informationsbedürfnisse aufgrund von Wissenslücken verborgen, was dazu führt, dass zur Aufgabenerfüllung erforderliches Wissen nicht geteilt wird. In neu gebildeten Teams oder bei neuen Mitarbeitenden muss transaktives Wissen erst entwickelt werden (Hopf 2009, S. 16-17). Bei weniger erfahrenen Mitarbeitenden besteht zudem oft Unsicherheit, ob ihr Wissen für andere nützlich ist (Disterer 2000, S. 702). Fehlendes transaktives Wissen kann auch als Nutzungsbarriere wirken, wenn sich ein Empfänger aufgrund fehlender Kenntnis über die Wissensgebiete des Gegenübers nicht sicher sein kann, ob er einer Aussage vertrauen kann (Hopf 2009, S. 16-17; Mengis & Eppler 2004, S. 103).

#### **4.4 Systematisierung der Barrieren**

Da sich ein Grossteil der bestehenden Kategorien für Wissensbarrieren am TOM-Modell von Bullinger et al. (1997) orientiert (vgl. Kap. 2.2), soll als Grundlage für die Systematisierung der ermittelten Barrieren ebenfalls dieses Modell verwendet werden. Da in der Literatur jedoch ein differenzierterer Systematisierungsansatz gefordert wird (Lehner 2014, S. 307-310; Wälti 2015, S. 175), soll das Modell auf der Basis verschiedener Systematisierungsansätze (Schüppel 1997, S. 119-122; Disterer 2000, S. 701; Adelsberger et al. 2002, S. 536) und Beschreibungen von Barrieren im Wissenstransfer (Seidel 2003, S. 8; S. 90-91; Qattawi 2006, S. 121-122; Hopf 2009, S. 1) um Unterkategorien erweitert werden. Der Bereich *Mensch* wird weiter unterteilt in

*individuell* (Disterer 2000, S. 701) und *kollektiv*; der Bereich *Organisation* in *kulturell* und *strukturell* (Schüppel 1997, S. 119-122) und der Bereich *Technik* in die Unterkategorien *ungeeignete Infrastruktur* (Qattawi 2006, S. 121-122) und *einseitiger Technikfokus* (Adelsberger et al. 2002, S. 536; Hopf 2009, S. 1).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Systematik mit der Zuordnung der Barrieren.

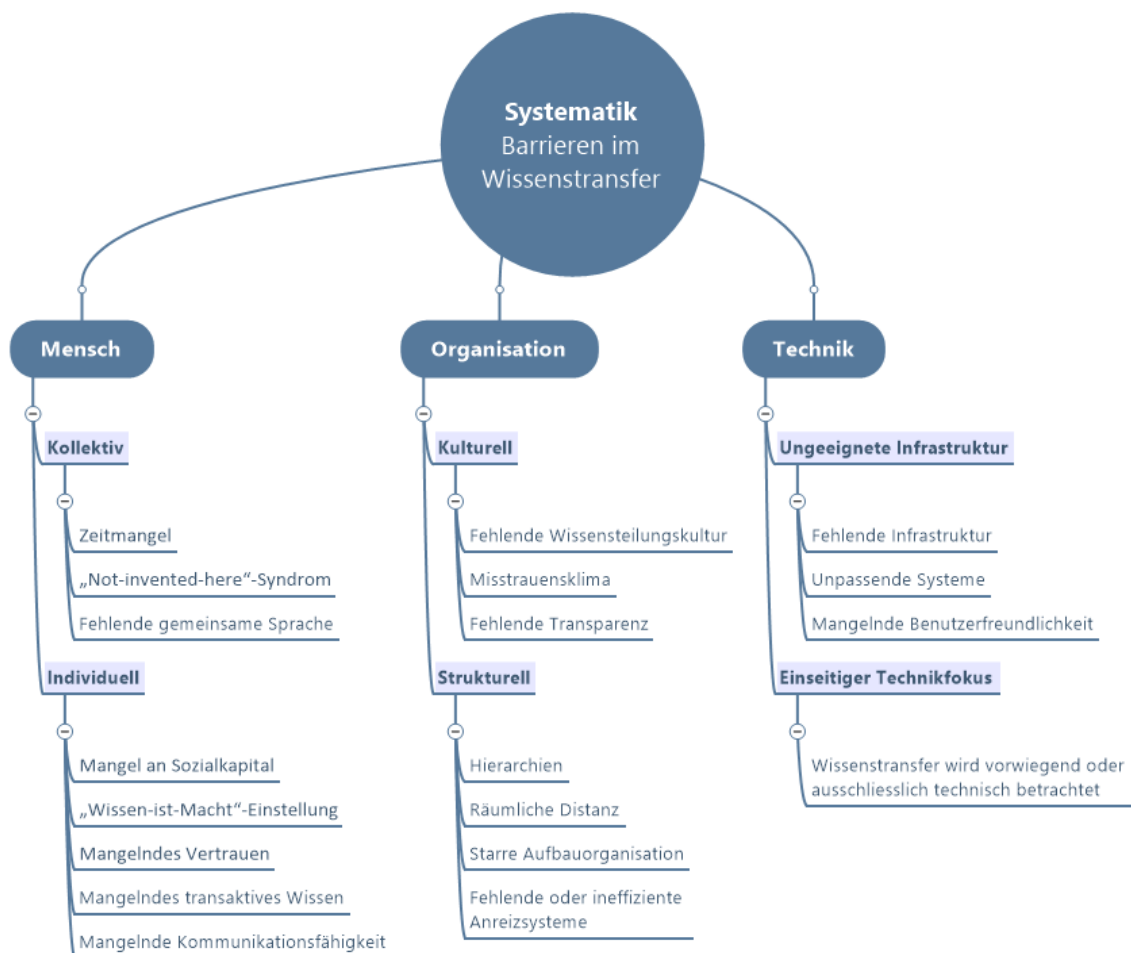


Abbildung 4: Systematik für Barrieren im Wissenstransfer (eigene Darstellung)

Bei der Zuordnung der einzelnen Barrieren gilt es zu beachten, dass diese wie auch bei den anderen Ansätzen nicht immer trennscharf gemacht werden kann. So kann der Zeitmangel im Bereich *Mensch* individuell oder kollektiv wirken oder im Bereich *Organisation* sowohl kulturell als auch strukturell bedingt sein (Barson et al. 2000, S. 4; Hopf 2009, S. 142).



## 5 Lösungsansätze

Bevor auf verschiedene Methoden und Instrumente als Lösungsansätze für die Barrieren im Wissenstransfer eingegangen wird, soll zunächst darauf hingewiesen werden, dass nicht alle Barrieren im Wissenstransfer unerwünscht sind bzw. ein Problem darstellen, welches beseitigt werden muss. „Nicht jeder muss alles wissen“ wird dies von Probst et al. (2012, S. 152) treffend auf den Punkt gebracht.

Die Teilung von Wissen ist nur innerhalb von gewissen Grenzen sinnvoll und überhaupt möglich. Dies sind zunächst die Grenzen der limitierten Informationsverarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns. Dazu kommen ökonomische Grenzen, da eine vollständige Wissensverteilung die Vorteile effizienter Arbeitsteilung aufheben würde. Aufgrund des beschränkten Umfangs an Fähigkeiten, die ein Individuum beherrschen kann, würde der Umfang an möglichen Kompetenzen einer Organisation auf eine kontraproduktive Weise eingeschränkt, wenn alle alles wissen müssten. Und nicht zuletzt eine besonders wichtige Grenze: die Schutzwürdigkeit bestimmter Wissensbestandteile. Diese kann auf einer rechtlichen Geheimhaltungspflicht gegenüber Kunden oder Vertragspartnern beruhen. Häufiger ist es aber der Wettbewerbsaspekt, der eine restriktive Wissensverteilung zum Schutz vor Imitation durch Mitbewerber empfehlenswert macht. Das Ziel sollte demnach die Nutzbarmachung von Wissen innerhalb dieser Grenzen sein (ebd., S. 152-153).

### 5.1 Methoden und Instrumente zum Abbau der Barrieren

Für einen erfolgreichen Wissensaustausch müssen sowohl die Bereitschaft („Wollen“), die strukturell-organisatorischen Voraussetzungen („Dürfen“ und „Kennen“) als auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten („Können“) gleichermaßen berücksichtigt werden (Seidel S. 191-194; Kohl 2009, S. 159). Nachfolgend werden verschiedene Lösungsansätze zur Reduktion von Barrieren im Wissenstransfer vorgestellt, welche die genannten Faktoren berücksichtigen. Zur besseren Übersicht wurden die Methoden in fünf in der Literatur (Seidel, S. 121-127; Lehner 2014, S. 227-232; Mittelmann 2011) identifizierte Bereiche eingeteilt:

- Netzwerk- und Kommunikationsförderung
- Kulturelle und strukturelle Massnahmen
- Personalmanagementmassnahmen
- Kontextualisierung und Wissensrepräsentation
- Wissenstransferfördernde Prozesse und Techniken

Die verschiedenen Kategorien dienen in erster Linie einer besseren Übersicht der Lösungsansätze. Die Zuordnung der einzelnen Methoden ist dabei nicht immer eindeutig. Weiter gilt es zu beachten, dass es sich um keine abschliessende Aufzählung möglicher Instrumente handelt, sondern lediglich um eine Auswahl. Ein Pfeil verweist jeweils auf einen weiteren Tabelleneintrag.

## 5.2 Lösungsansätze im Bereich Netzwerk- und Kommunikationsförderung

Lösungsansatz	Kurzbeschreibung
Communities of Practice (CoP)	Eine CoP ist ein themenspezifisches Netzwerk von Personen mit einem gemeinsamen Interesse oder ähnlichen Tätigkeiten. Es handelt sich um ein informelles Netzwerk, das i.d.R. abteilungsübergreifend und selbstorganisiert ist. Im Zentrum stehen gemeinsames Lernen, Ideenaustausch und gegenseitige Unterstützung. CoP können damit gezielt für den Wissenstransfer eingesetzt werden (Henschel 2001, S. 48; Fraunhofer-IPK 2019).
Knowledge Café	Bei einem Knowledge Café trifft sich eine grössere Gruppe von Wissensträgern in einem informellen Rahmen. Das Ziel ist ein freier und intensiver Gedanken- und Ideenaustausch zwischen den Mitarbeitenden eines Unternehmens oder Experten eines bestimmten Themenbereichs (Mittelman 2011, S. 150).
Wissensmarkt(-platz)	Ein Wissensmarkt ist eine unternehmens- oder bereichsweite Veranstaltung, bei der an verschiedenen Ständen Informationsangebote zu Prozessen oder Unternehmensbereichen angeboten werden. An jedem Stand werden in kleineren Gruppen Fragen und Antworten diskutiert (Kohl 2009, S. 86).
Wissensorientiertes Raum-Management	Beim wissensorientierten Raum-Management werden Räumlichkeiten im Unternehmen bewusst so gestaltet, dass Wissenstransfer und Kommunikation gefördert werden. Dabei sollen auch Möglichkeiten für ungeplante Begegnungen ermöglicht und eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit unterstützt werden (Fraunhofer-IPK 2019; North 2016d, S. 297).
Co-located Workspace	Bei Co-located Workspaces arbeiten Mitarbeitende aus verschiedenen Geschäftsstellen oder Ländern während einer bestimmten Zeitdauer (z.B. während einem Projekt) an einem gemeinsamen physischen Ort zusammen. Dadurch verbessern sich Kommunikation, Wissenstransfer und soziale Beziehungen (Alby 2016).
Dialog	Ein Dialog ist eine spezifische Gesprächsform, bei der ein Thema aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet wird, ohne dabei Position zu beziehen. Durch intensives Zuhören und achtsames Reflektieren in

	<p>einem hierarchiefreien Raum sollen Denkprozesse und Annahmen hinter dem Ausgesprochenen offengelegt werden, um dadurch zu tieferen Erkenntnissen zu gelangen. Ein Dialog durchläuft mehrere Phasen und ist als Prozess auf einen längeren Zeitraum ausgelegt. Da ein Dialog entsprechende Kompetenzen erfordert, sollten die Teilnehmenden zumindest zu Beginn eines Dialogprozesses durch einen Moderator instruiert werden (Mittelman 2011, S. 155-159; Bohm et al. 1991).</p>
--	---

Tabelle 7: Lösungsansätze im Bereich Netzwerk- und Kommunikationsförderung

### 5.3 Lösungsansätze durch kulturelle und strukturelle Massnahmen

Leadership (Führung)	<p>Leadership bedeutet bezogen auf den Wissenstransfer, dass Führungskräfte die Mitarbeitenden zum Teilen und Nutzen von Wissen motivieren und mit einem guten Beispiel vorangehen. Dies umfasst auch eine angemessene Fehlertoleranz, die Akzeptanz von Wissen aus anderen Abteilungen sowie die Bereitschaft, bestehende Abläufe zu hinterfragen und eigene Wissenslücken transparent zu machen. Der Führungsstil der vorgesetzten Person ist für die Förderung des Wissenstransfers von zentraler Bedeutung (Probst et al. 2012, S. 186; Rosenstiel 2000, S. 153; Seidel 2003, S. 164-170).</p>
Management by Knowledge Objectives (MbKO)	<p>Beim MbKO enthalten die Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden wissensbezogene Kriterien für die Leistungsbeurteilung. Das können z.B. Ziele über die Weitergabe von Wissen, die Erweiterung von Kompetenzen oder die Nutzung von Wissen der Teamkollegen oder aus anderen Abteilungen sein. Die Ziele werden periodisch gemessen, zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden diskutiert und angepasst. Besonders wichtig ist dabei auch das Gespräch an sich. Dieses dient dazu, dem Mitarbeitenden die Wichtigkeit des Wissenstransfers bewusst zu machen (Romhardt 1998, S. 100-104; Probst et al. 2012, S. 57; Finke et al. 2005, S. 48; Mittelman 2011, S. 62).</p>
Materielle Anreize	<p>Mit materiellen Anreizen wie Prämien, Boni, Gehaltserhöhungen oder Weiterbildungszuschüssen kann die Motivation der Mitarbeitenden für den Wissensaustausch gefördert werden. Materielle Anreize eignen sich besonders zur kurzfristigen Motivation (z.B. bei der Einführung eines neuen Prozesses oder Systems). Gruppenvergütungen mit einer Mindestanforderung an gruppenexternem Wissenstransfer unterstützen dabei auch die Zusammenarbeit im Unternehmen (Wenger 2003, S. 6-9; Knörck 2009, S. 227-228).</p>
Immaterielle Anreize	<p>Mit immateriellen Anreizen kann die Motivation der Mitarbeitenden für den Wissensaustausch langfristig gefördert werden. Immaterielle</p>

	Anreize sind z.B. Partizipations- und Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Beziehungen, Handlungsspielraum und Anerkennung für den Wissenstransfer. Auch Kommunikation, Führungsstil und eine wissensorientierte Unternehmenskultur spielen dabei eine wichtige Rolle (Wenger 2003, S. 7-9; Przygodda 2004, S. 3-8; Knörck 2009, S. 260-261).
Wissen als Bestandteil von Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträgen	Durch das explizite Aufführen des Wissensaustauschs in Arbeitsverträgen und Stellenbeschreibungen wird verdeutlicht, dass es sich dabei um einen Bestandteil der regulären Aufgabenerfüllung handelt (Trojan 2006, S. 136-137; Finke et al. 2005, S. 60; Schewe & Nienaber 2011, S. 48; Seidel 2003, S. 171).

Tabelle 8: Lösungsansätze durch kulturelle und strukturelle Massnahmen

## 5.4 Lösungsansätze durch Personalmanagementmassnahmen

Einführungsprogramme für neue Mitarbeitende (Onboarding-Programm)	Mit einem qualitativ hochwertigen Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende kann neben der zügigen Einarbeitung auch eine bessere Orientierung und ein optimaler Umgang mit Wissen erreicht werden. Für die Einarbeitung haben sich sog. „Götti“- bzw. Patensysteme etabliert: der Pate steht dem neuen Mitarbeitenden während der ersten Zeit als Ansprechpartner für alle Fragen rund um die Arbeit zur Verfügung. Daneben sollten auch regelmässig Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten und ein Austausch im Team stattfinden (Hausmann & Scheel 2013, S. 47).
Qualifizierungsmassnahmen	Qualifizierungsmassnahmen umfassen alle Instrumente des Personalmanagements zum Auf- und Ausbau von Kompetenzen der Mitarbeitenden. Neben Seminaren und fachspezifischen Weiterbildungen umfasst dies auch Schulungen in Methodenkompetenz. Für den Wissenstransfer besonders relevant sind dabei folgende Bereiche: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächstechniken: Methoden für einen erfolgreichen direkten inter-personalen Wissenstransfer</li> <li>• Kommunikationsstrukturierung: Methoden zur Verbesserung der Kommunikation durch Schaffung von transparenten Regeln (z.B. für Besprechungen, Berichtswesen oder E-Mails)</li> <li>• Visualisierungstechniken: Methoden zur grafischen Aufbereitung von komplexen Inhalten mit dem Ziel eines schnelleren und besseren Verständnisses</li> </ul> (Fraunhofer-IPK 2019; Schade 2019, S. 11)
Ideenworkshops	Ein Ideenworkshop ist eine Veranstaltung, bei der während einer begrenzten Zeitdauer in kleineren Gruppen eine intensive Ideenfindung



	<p>stattfindet. Dazu können verschiedene Kreativitätstechniken eingesetzt werden. Neben der Generierung von Ideen zu Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen erfolgt auch ein Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitenden. Ein Ideenworkshop wirkt zudem motivierend und fördert die Zusammenarbeit (Konzeptwerkstatt 2009; Dudenredaktion 1990b, S. 821).</p>
Expert Debriefing	<p>Ein Expert Debriefing dient dazu, das Wissen von ausscheidenden oder unternehmensintern wechselnden Mitarbeitenden durch einen moderierten Wissenstransfer zu bewahren. Dabei wird in einem Interview das für die Stelle relevante Wissen erfasst und in Form einer sog. → Job Map systematisch strukturiert. Daraus wird ein Lernplan für einen oder mehrere Nachfolger erarbeitet. Die Durchführung der darin festgelegten Massnahmen bilden den Kern des Expert Debriefings. Am Ende erfolgt eine moderierte Reflexion des Debriefings (Dücker 2011, S. 95-98; Hilgemeier 2015, S. 79).</p>

Tabelle 9: Lösungsansätze durch Personalmanagementmassnahmen

## 5.5 Lösungsansätze durch Kontextualisierung und Wissensrepräsentation

Expertenverzeichnisse / Gelbe Seiten	<p>Expertenverzeichnisse enthalten eine Übersicht der Expertise von Mitarbeitenden sowie deren Kontaktdaten. Sie unterstützen die Suche nach bestimmten Erfahrungen oder Kompetenzen und erleichtern eine Kontaktaufnahme (Wälti 2015, S. 82; Probst et al. 2012, S. 69).</p>
Wissenslandkarten, Wissenskarten	<p>Wissenslandkarten stellen ausgewählte Wissensbestände inklusive Vernetzungen in strukturierter Form dar (üblicherweise in Form einer Visualisierung). Es wird unterschieden zwischen individuellen und kollektiven Wissenslandkarten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuell: z.B. → <i>Job Maps</i>, Wissensträgerkarten</li> <li>• Kollektiv: z.B. Wissensbestandskarten, -strukturkarten, -anwendungskarten und Wissensentwicklungskarten</li> </ul> <p>Wissenslandkarten ermöglichen ein schnelles Erfassen von Wissensbeständen und Zusammenhängen und machen Wissenslücken transparent (Ott 2003, S. 32-33; Mittelmann 2011, S. 127-128; S. 180-194; Lehner 2014, S. 205-206).</p>
Job Map	<p>Eine Job Map ist eine Wissenslandkarte einer einzelnen Arbeitsstelle. Dabei werden die Aufgaben, Wissensgebiete und beruflichen Entwicklungsphasen des Stelleninhabers visuell dargestellt (Hilgemeier 2015, S. 79; Dücker 2011, S. 95-98).</p>

MikroArtikel /MikroArt	<p>Ein MikroArtikel ist eine komprimierte Beschreibung einer Lernerfahrung mittels einer definierten Strukturvorgabe. Die Grundform des MikroArtikels weist folgende Struktur auf:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Thema (Titel)</li> <li>2. Geschichte (Kurzbeschreibung des Sachverhalts)</li> <li>3. Einsichten (gewonnene Erfahrungen)</li> <li>4. Folgerungen</li> <li>5. Abschlussfragen</li> </ol> <p>Das Ziel ist eine schnelle Übersicht über einen Sachverhalt und entsprechende Kontextangaben, um daraus zu Lernen. Mit regelmässiger Anwendung dieser Technik fällt es Autoren und Lesern fortlaufend leichter, einen MikroArtikel zu verfassen bzw. zu nutzen (Willke 2018, S. 93-107).</p>
Metaphern	<p>Metaphern basieren auf intelligenten und anschaulichen, jedoch nicht offensichtlichen Analogien. Sie schlagen eine Brücke zwischen bekanntem und neuem Wissen und helfen so, auch komplexe Inhalte effizient zu vermitteln. Sprachliche oder visuelle Metaphern sind damit wirkungsvolle Instrumente für den Wissenstransfer (Eppler 2004, S. 13-17; Nonaka &amp; Takeuchi 1997, S. 77-80).</p>

Tabelle 10: Lösungsansätze durch Kontextualisierung und Wissensrepräsentation

## 5.6 Lösungsansätze durch wissensfördernde Prozesse und Techniken

Storytelling	<p>Storytelling ist eine Wissenstransfer-Methode, bei der Erfahrungen (z.B. aus Projekten) aus unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten in erzählender Form erfasst, ausgewertet und als gemeinsame Geschichte aufbereitet werden. In einem Erfahrungsdokument werden neben den Interviews der einzelnen Personen auch Anmerkungen sowie Reflexions- und Kontexthinweise von Kommentatoren (sog. „Erfahrungshistorikern“) erfasst. Das Ziel ist die Dokumentation und Nutzbarmachung von Erfahrungen und Handlungsempfehlungen für das gesamte Unternehmen (Mittelman 2011, S. 84-91; Hilgemeier 2015, S. 77).</p>
Lessons Learned bzw. Project Debriefings	<p>Bei Lessons Learned werden die Erfahrungen eines Projekts (oder einer Aktivität) systematisch ausgewertet und daraus abgeleitete Massnahmen in künftige Handlungen integriert. Für die Erhebung eignet sich z.B. ein → Storytelling. Für die Dokumentation empfiehlt sich eine Strukturvorgabe, welche sowohl die Erfassung als auch die Nutzung erleichtert. Lessons Learned ermöglichen es, systematisch aus Erfol-</p>

	gen und Misserfolgen zu lernen (Mittelmann 2011, S. 74-79; Lehner 2014, S. 202).
Job Rotation	<i>Job Rotation</i> beschreibt den systematischen Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitenden innerhalb eines Unternehmens. Die Methode ist geeignet, um ein besseres Verständnis über die abteilungsübergreifenden Zusammenhänge zu vermitteln sowie Kommunikation, Wissens- teilung und die Bildung von Netzwerken zu fördern. Bereichsegoismen, Abgrenzungen und Schnittstellenproblematiken kann damit entgegen- gewirkt werden (Mittelmann 2011, S. 203; Seidel 2003, S. 183).
Stages in anderen Abteilungen	Bei Stages in anderen Abteilungen handelt es sich um eine Art Schnup- perkurse, bei welchen während einer befristeten Zeit die Tätigkeiten einer anderen Abteilung kennengelernt werden. Im Gegensatz zur → Job Rotation erfolgt der Wechsel dabei nicht systematisch und wird auf Wunsch des Mitarbeitenden durchgeführt (Die Mobiliar 2018).
Prozessintegration von Wissenstransfer	Bei der Prozessintegration werden Massnahmen zum Wissenstransfer an die laufenden Aktivitäten und Geschäftsprozesse des Unternehmens geknüpft. Dadurch wird der Wissenstransfer in den Arbeitsalltag inte- griert und als Bestandteil der regulären Aufgabenerfüllung betrachtet (Trojan 2006, S. 137; Qattawi 2006, S. 99; Wälti 2015, S. 178).

Tabelle 11: Lösungsansätze durch wissenstransferfördernde Prozesse und Techniken



## 6 Untersuchungsergebnisse

Im Zeitraum vom 11. Juni bis am 25. Juni 2019 wurden Interviews mit fünf Experten durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine Head of HR (Expertin A 2019), einen Senior Manager Knowledge Management (Experte B 2019), eine ehemalige Führungskraft im Bereich F&E (Experte C 2019), einen CEO und Coach einer Beratungsfirma für Wissenstransfer (Experte D 2019) sowie einen Head of Controlling (Experte E 2019). Der Leitfaden für das Interview ist im Anhang einsehbar (vgl. Kap. 10.3). Der Experte der Beratungsfirma wurde gebeten, Fragen in Bezug auf die beratenen Unternehmen zu beantworten. Den weiteren Experten wurden Fragen zu ihrem aktuellen bzw. ehemaligen<sup>6</sup> Unternehmen gestellt. Bei allen betreffenden Unternehmen handelt es sich um international tätige Grossunternehmen. Die Ergebnisse der Interviews werden nachfolgend ausgewertet und unter Berücksichtigung der Forschungsliteratur interpretiert. Die vollständigen Interviewtranskriptionen können dem Anhang (vgl. Kap. 10.4) entnommen werden.

### 6.1 Stellenwert von internem Wissenstransfer

Zunächst wurden die Experten gefragt, wie hoch sie die Wichtigkeit von internem Wissenstransfer im betreffenden Unternehmen auf einer Skala von eins bis sieben einschätzen. Eins steht dabei für „überhaupt nicht wichtig“ während sieben den „wichtigsten Aspekt“ repräsentiert. Mit dieser Bewertung soll ein Bezugsrahmen für die Einordnung der nachfolgenden Aussagen geschaffen werden.

Drei der befragten Experten gaben an, dass sie dem Thema die Stufe sieben beimessen und Wissen damit als wichtigsten Aspekt für das Unternehmen betrachten (Experte B 2019; Experte C 2019; Experte E 2019). Zwei gaben an, dass dies je nach Bereich (Expertin A 2019) bzw. Branche (Experte D 2019) unterschiedlich sei. Der Unterschied bestehe hauptsächlich darin, ob es sich um produzierendes Gewerbe handelt oder nicht. Insgesamt beurteilten sie die Wichtigkeit mit sechs, also als wichtigen Aspekt für das Unternehmen (ebd.).

---

<sup>6</sup> Zwei der befragten Experten waren zum Zeitpunkt des Interviews nicht mehr im Unternehmen tätig (pensioniert bzw. Ferien zwischen zwei Anstellungen).

## 6.2 Häufig auftretende Barrieren im Wissenstransfer

In Form einer offenen Fragestellung wurden die Experten gefragt, welche Barrieren ihnen im internen Wissenstransfer im Berufsalltag am häufigsten begegnen.

In Übereinstimmung mit den Ergebnissen aus der Literaturrecherche (vgl. Kap. 4.3.1) nannten mehrere Experten den *Zeitmangel bzw. die unzureichende Priorität* von Wissenstransfer als häufig auftretende Barriere (Experte B 2019; Experte C 2019; Experte D 2019). Gerade bei stark ausgelasteten Mitarbeitenden bestehen hohe Hürden, einen zusätzlichen Aufwand zu betreiben (Experte C 2019). Auch Linienvorgesetzte sind vom Tagesgeschäft oft dermassen absorbiert, dass sie den Nutzen eines systematischen Wissenstransfers übersehen (Experte D 2019). Sämtliche Experten waren jedoch der Ansicht, dass die fehlende Zeit hauptsächlich ein Zeichen für die unzureichende Priorität des Mitarbeitenden selbst oder der Führungskräfte darstellt. Eine exemplarische Aussage war:

„Wenn eine Führungskraft es als wichtig empfindet, wird sie auch die Zeit dafür zur Verfügung stellen [...]. Da geht es auch darum, die richtigen Prioritäten zu setzen.“  
(Experte D 2019)

Einer der Experten nannte eine *unklare Zielvorstellung* als grösste Barriere. Vielen Unternehmen sei nicht bewusst, was mit einem systematischen Wissenstransfer erreicht werden soll (Experte D 2019). Als häufig auftretende Barriere wurde ausserdem das Problem genannt, dass Mitarbeitende zu wenig Kenntnisse über die gegenseitigen Wissensgebiete haben (Experte C 2019). In der Literatur wird diese Barriere als *mangelndes transaktives Wissen* beschrieben (Hopf 2009, S. 16-17). Diese Barriere wurde als spezifisch für grössere Unternehmen bewertet. Im Zusammenhang mit dem transaktiven Wissen wurde als zusätzliche Barriere die *Distanz* genannt. Bei einer Geschäftstätigkeit in unterschiedlichen Ländern ist es umso schwieriger, Kenntnisse über die Wissensgebiete der Mitarbeitenden zu haben (Experte C 2019).

Eine häufige Barriere sei ausserdem die Schwierigkeit, eine *Fragestellung oder ein Problem verständlich zu formulieren* (ebd.). Ein anderer Experte nannte als Hauptbarriere die *Wahl des falschen Mediums*. Auch die Schwierigkeit der *Wahl des richtigen Adressatenkreises* wurde als Barriere genannt (Experte E 2019). Beides kann ebenfalls den Kommunikationsbarrieren zugeordnet werden. Drei Experten nannten ausserdem *Sprachbarrieren* als Problem für den Wissenstransfer. Einer bezog sich dabei auf abteilungsspezifische *Fachausdrücke*, welche oft zu Missverständnissen führen (Experte E 2019). Im zweiten Fall wurde angemerkt, dass die Sprachbarriere aufgrund

der hohen Anzahl Mitarbeitender mit ausländischen Wurzeln spezifisch für das Unternehmen sei und nur für die Produktionsabteilung gelte (Expertin A 2019). Im dritten Fall wurde die Sprachbarriere ebenfalls als spezifisch für das Unternehmen bewertet, da die interne Wissenstransferplattform in englischer Sprache geführt wird. Es wurde jedoch angemerkt, dass die Barriere zunehmend an Relevanz verliert, da die jüngere Generation über bessere Englischkenntnisse verfügt (Experte B 2019).

Als weitere Barriere wurde die *fehlende Infrastruktur* bzw. ein *unzureichender Zugang zu Informationsangeboten* genannt. In einigen Fällen sind der direkte Vorgesetzte und der öffentliche Anschlag die einzigen Möglichkeiten der Mitarbeitenden, sich zu informieren (Expertin A 2019). Laut Seidel (2003, S. 101) erhöhen zentralisierte bzw. begrenzte Informationskanäle die Wahrscheinlichkeit eines machtorientierten Verhaltens. Expertin A (2019) stufte die „Wissen-ist-Macht“-Einstellung im betreffenden Unternehmen auch als wesentliche Barriere ein. Dieser Zusammenhang lässt sich demnach in der Praxis feststellen.

Als weiteres Hindernis wurden *veraltete Unterlagen* aufgeführt. Den Mitarbeitenden fehlt oft die Zeit, alles zu dokumentieren. Der Experte fügte jedoch an, dass er Dokumente als überbewertet betrachtet. Bei den Wissensträgern wurde als grösste Barriere die *fehlende Motivation der Mitarbeitenden, welche entlassen wurden*, genannt. Aufgrund ihrer Situation sind diese oft frustriert und daher nicht ohne weiteres bereit, ihr Wissen zu teilen (Experte D 2019). Auf der Seite der Empfänger wurde die *mangelnde Fähigkeit sich einzugestehen, Unterstützung zu benötigen* als Barriere genannt. Einige Mitarbeitende gestehen sich ungern ein, nicht alles zu wissen. Sie befürchten einen Verlust an Anerkennung, wenn eine Aufgabe nicht im Alleingang bewältigt wird (Experte C 2019). Dieses Phänomen ist in der Literatur als „*Not-invented-here*“-Syndrom bekannt (Lehner 2014, S. 93). Als Barriere beim Wissens-transfer über Online-Medien wurde zudem die *Angst vor Transparenz* genannt. Es kann zu Verunsicherung führen, dass die Beiträge von sämtlichen Mitarbeitenden inklusive der Geschäftsleitung einsehbar sind (Experte B 2019).

In der nachfolgenden Abbildung werden die genannten Barrieren sowie deren Zusammenhänge dargestellt.

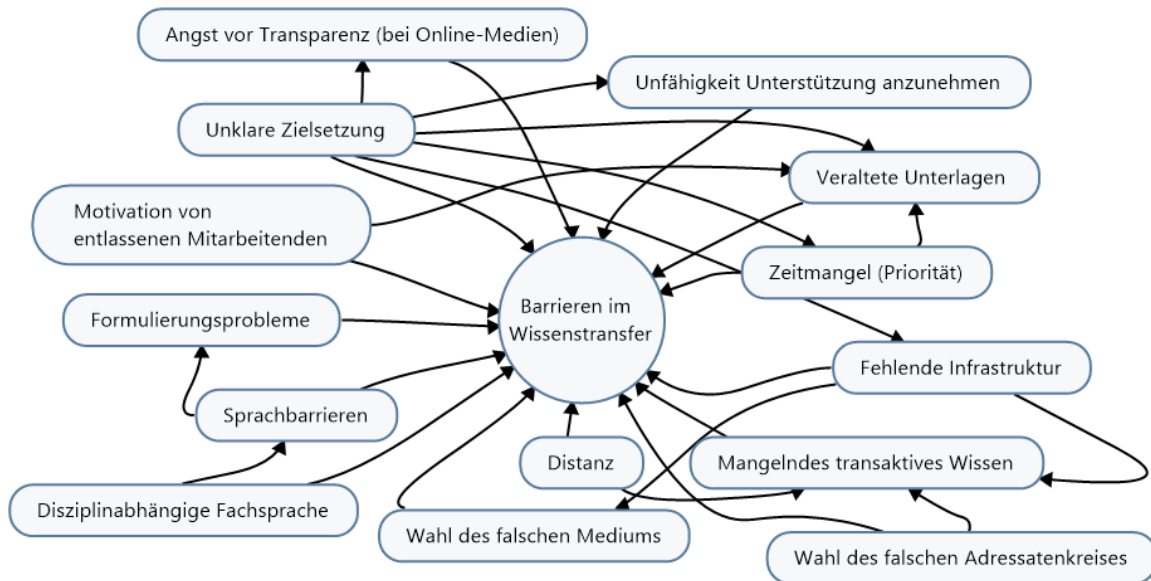


Abbildung 5: Häufig auftretende Barrieren in der Unternehmenspraxis (eigene Darstellung)

Es ist ersichtlich, dass sich viele der genannten Barrieren gegenseitig begünstigen. So wirkt sich z.B. eine unklare Zielsetzung, was mit einem systematischen Wissenstransfer erreicht werden soll (Experte D 2019), auf viele weitere Barrieren aus.

### 6.3 Relevanz der Barrieren und Schwierigkeit der Behebung

Um die Relevanz verschiedener Barrieren im Wissenstransfer zu beurteilen, wurden die Experten anschliessend aufgefordert, die genannten Barrieren sowie weitere in der Literatur und im Interview-Pretest ermittelte Barrieren auf einer Matrix mit den zwei Achsen *Relevanz* und *Schwierigkeit der Behebung* einzuordnen. Die Achse *Schwierigkeit der Behebung* diente zum einen dazu, dass sich die Experten bereits Gedanken zu möglichen Lösungsansätzen machen. Zum andern sollten damit die zentralen Barrieren identifiziert werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Vorlage der Matrix. Für die Interviews wurde diese auf ein A3-Blatt gezeichnet. Die Barrieren aus der Literatur und dem Interview-Pretest wurden vorgängig auf Post-Its geschrieben. Die von den Experten zusätzlich genannten Barrieren wurden im Verlauf des Interviews ergänzt.



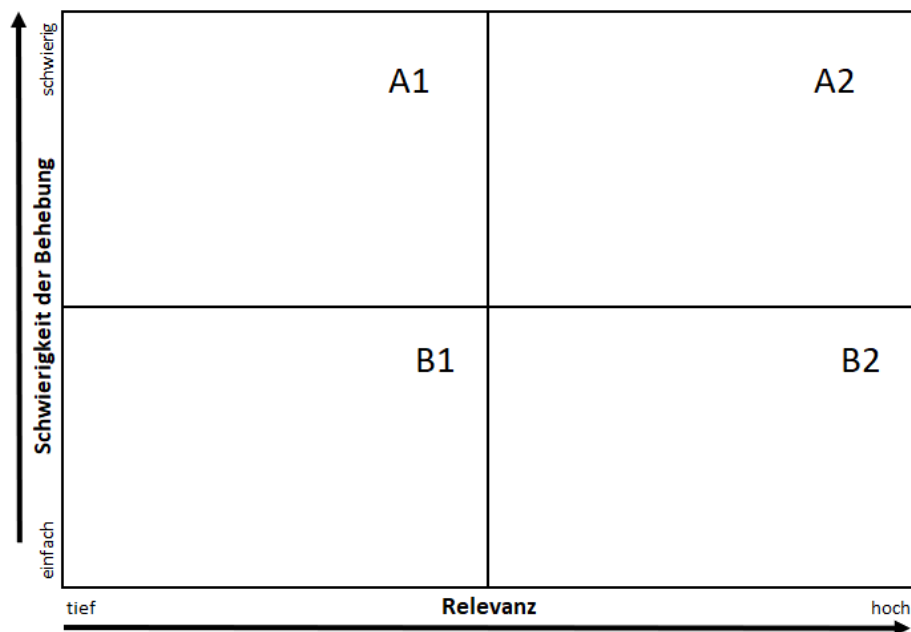


Abbildung 6: Matrix für Einordnung der Barrieren im Wissenstransfer (eigene Darstellung)

Als zentrale Barrieren wurden diejenigen in Feld A2 betrachtet (hohe Relevanz und schwierige Behebung). Dabei ergab sich ein relativ einheitliches Bild, es konnten jedoch auch Unterschiede zwischen den Bewertungen durch die verschiedenen Experten festgestellt werden.

Mehrheitlich einig waren sich die Experten bei der *hindernden Unternehmenskultur*. Diese wurde von vier Experten in A2 platziert und als Hauptbarriere bei der Verhinderung eines erfolgreichen Wissenstransfers bezeichnet. Eine hindernde Unternehmenskultur wurde als sehr relevant und ausserordentlich schwierig zu verändern betrachtet (Expertin A 2019; Experte B 2019; Experte C 2019; Experte E 2019). Eine typische Aussage zur Unternehmenskultur lautete:

*„Ohne die Kultur [...] wird ein Wissensaustausch nicht funktionieren. Zumindest nicht flächendeckend.“ (Experte B 2019)*

Experte D (2019) betrachtete als zentrale Barriere hingegen die *unklare Vorstellung, warum Wissenstransfer betrieben werden soll* und damit verbunden das *mangelnde Bewusstsein für die Wichtigkeit des Wissenstransfers*. Auch den *Zeitmangel* platzierte er in Feld A2. Das mangelnde Bewusstsein für die Wichtigkeit des Wissenstransfers wurde auch durch die Experten B (2019) und C (2019) in A2 platziert. Die Barrieren *„Wissensist-Macht“-Einstellung* und *mangelndes Vertrauen der Mitarbeitenden* wurden von je drei Experten in A2 platziert. Beides wurde als Bestandteil bzw. Auswirkung der Unternehmenskultur betrachtet (Expertin A 2019; Experte B 2019; Experte E 2019).

Experte E (2019) stufte zudem die *fehlende Prozessintegration* als besonders relevant und schwierig in der Behebung ein. Bei den weiteren Experten bestand eine grosse Uneinigkeit, ob die Integration des Wissenstransfers in die Geschäftsprozesse einfach (Experte C 2019; Experte D 2019) oder schwierig (Expertin A 2019) umzusetzen sei. Experte C (2019) ordnete dem Feld A2 ausserdem die *Kommunikationsschwierigkeiten* zu. Seine entsprechende Aussage dazu war:

„Ein Problem so zu formulieren, dass es ein anderer versteht, ist sehr anspruchsvoll.“ (Experte C 2019)

Expertin A (2019) und Experte D (2019) beurteilten die Kommunikationsschwierigkeiten ebenfalls als sehr relevant, jedoch einfach in der Behebung. Experte E (2019) sah hingegen nur eine mässige Relevanz, dafür eine schwierige Behebung. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Bewertung der Barrieren, welche von mindestens drei Experten im gleichen Feld platziert wurden.

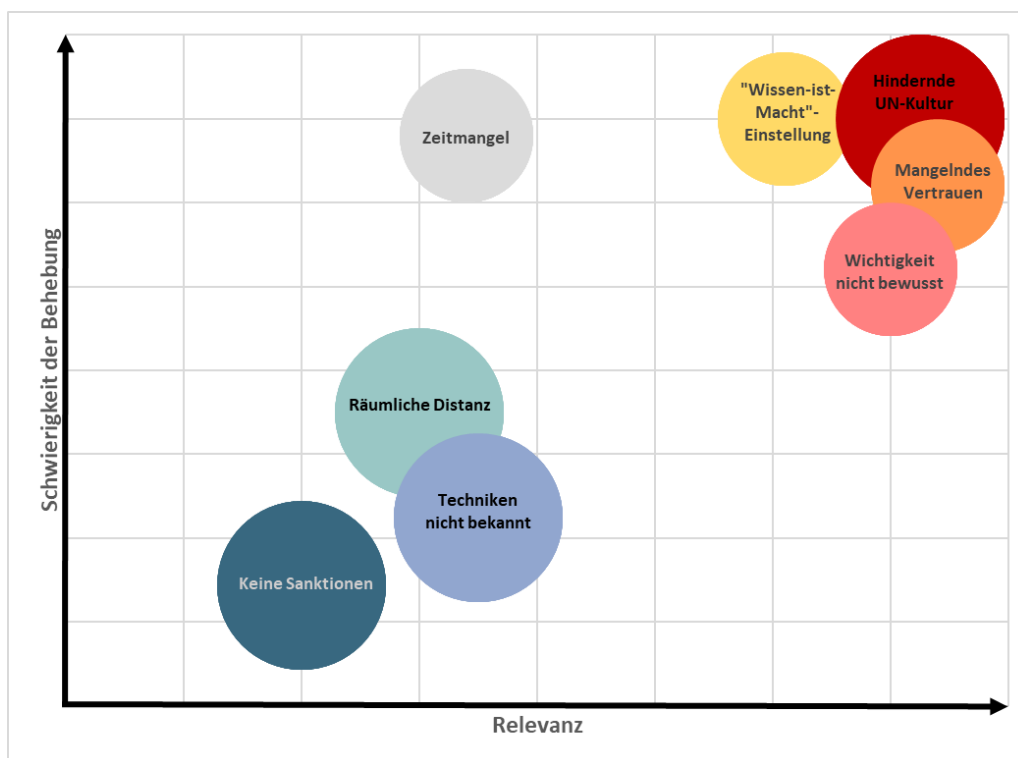


Abbildung 7: Bewertung ausgewählter Barrieren (eigene Darstellung)

#### 6.4 Eingesetzte Lösungsansätze

Durch die Interviews sollte ausserdem ermittelt werden, welche Methoden und Instrumente zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer in ausgewählten Unternehmen eingesetzt werden (Forschungsfrage 3). Dazu wurden die Experten in einer offenen Fragestellung nach den im Unternehmen eingesetzten Lösungsansätzen

gefragt. Weitere verwendete Methoden wurden zudem durch ergänzende Aussagen während der Interviews ermittelt.

In der nachfolgenden Übersicht sind sämtliche genannten Lösungsansätze mit einer Zuordnung zu den jeweiligen Experten aufgeführt. Dabei gilt es zu beachten, dass nur Methoden, welche während der Interviews tatsächlich erwähnt wurden, aufgeführt sind. Arbeitsanleitungen wurden z.B. nur von Expertin A explizit genannt. Obwohl davon ausgegangen werden kann, dass auch in den übrigen Unternehmen Arbeitsanleitungen verwendet werden, ist dies nicht aufgeführt.

Lösungsansätze	Experte A	Experte B	Experte C	Experte D	Experte E
Angemessene Fehlertoleranz (positive Fehlerkultur)		x	x		x
Arbeitsanleitungen	x				
Austrittscheckliste	x			x	
Awareness Training für Führungskräfte				x	
Bestandteil Stellenbeschreibung (ausgewählte MA)			x		
Communities of Practice			x		x
Erfolgs-Stories (Sammeln, Prämieren und Bekanntmachen)			x		
Expert Debriefing				x	
Externer Begleiter / Coach				x	x
Fördern und Fordern (ohne Sanktionen)		x	x		
Geschäftsreise			x		
Gremium, welches Frageformulierung prüft			x		
Immaterielle Anreize		x	x	x	x
Integration in laufende Prozesse	x		x		x
Integriertes Managementsystem (inkl. Kompetenzen-Matrix)	x				
Intranet	x	x	x		x
Kernteam aus Vertreter pro Geschäftseinheit		x	x		x
Kurzfristige materielle Anreize		x	x		
Lessons Learned			x		x
Materielle Anreize			x		
MbKO (u.a. Anteil externes Wissen)			x		
Netzwerk von Moderatoren für Online-Tool		x			
Nutzen von Wissenstransfer aufzeigen	x	x	x	x	x
Onboarding-Programme	x				
One-to-One / Jour-Fixe mit Vorgesetztem	x				x
Peer-Reviews von Projekten (kritische Fragen)			x		
Preis (Wettbewerb abteilungsübergreifende Zusammenarbeit)			x		
Projekt-Reviews inkl. Anteil externes Wissen			x		x
Prozessdefinitionen	x		x	x	x
Schulungen	x			x	
Seminare	x			x	
Sharepoint	x				
Sitzungen / Meetings	x	x			x
Story-Meetings; Meetings zu Fokusthemen	x		x	x	x
Strukturiertes Formular für Problemstellung (Standardisierung)		x	x		
Taxonomie		x			
Top-Down Approach / Top-Management Priorität		x	x		
Virtual Conferencing	x	x	x	x	x
Vorleben durch Führungskräfte		x	x	x	x
Wissen teilen statt Wissen horten förderlich für Karriere		x	x		x
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	x	x			x
Wissenstransfer-Onlineplattform		x	x		
Worksphere Map (Wissenslandkarten)				x	

Abbildung 8: In den Unternehmen eingesetzte Methoden und Instrumente (eigene Darstellung)

## 6.5 Nützlichkeit der Methoden

Anschliessend wurden die Experten aufgefordert, verschiedene Methoden ihrer Nützlichkeit nach einzustufen. Damit sollte ermittelt werden, welche Lösungsansätze sich als besonders erfolgversprechend für die Unternehmenspraxis erweisen (Forschungsfrage 4).

Dazu wurden verschiedene aus der Literatur und im Interview-Pretest ermittelte sowie durch die Experten ergänzte Lösungsansätze anhand der nachfolgenden Skala eingestuft:

- 0 = Methode nicht bekannt
- 1 = Methode wenig nützlich
- 2 = Methode mässig nützlich
- 3 = Methode sehr nützlich

Die nachfolgende Abbildung zeigt die in den Unternehmen eingesetzten Methoden, bewertet nach der gewichteten Nützlichkeit<sup>7</sup>. Ähnliche Methoden sind jeweils zusammengefasst.



Abbildung 9: Eingesetzte Methoden zur Förderung des Wissenstransfers (eigene Darstellung)

<sup>7</sup> Die Nützlichkeit wird durch die ungefähre Grösse der jeweiligen Begriffe repräsentiert. Obwohl im verwendeten Online-Tool <https://wordart.com/> eine punktgenaue Eingabe möglich ist, wird diese in der Visualisierung nicht konsequent umgesetzt.

Mit den bewerteten Methoden wurde zur Ermittlung von besonders erfolversprechenden Lösungsansätzen ein Ranking erstellt. Da die Bewertungen zum Teil sehr unterschiedlich ausgefallen sind, ist der Durchschnittswert jedoch nicht in allen Fällen aussagekräftig.

Dem nachfolgenden Ausschnitt aus der Auswertung können sämtliche Einzelbewertungen sowie das durchschnittliche Ranking der Methoden aus der Literaturrecherche und dem Pretest entnommen werden.

Lösungsansätze	Ranking nach Experte					Ø
	A	B	C	D	E	
<b>Co-located-Workplace</b>	3	3	3	1	3	2.60
<b>Communities of Practice</b>	0	2	3	2	3	2.50
Fachspezifische Weiterbildungen	3	1	1	2	2	1.80
<b>Ideenworkshops</b>	3	3	3	2	3	2.80
<b>Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch</b>	2	3	3	3	1	2.40
<b>Integration Wissenstransfer in laufende Prozesse</b>	2	3	3	3	2	2.60
<b>Job-Rotation</b>	3	3	2	2	2	2.40
Konversations-Cafés / Wissens-Cafés	1	2	2	3	1	1.80
<b>Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte</b>	3	2	3	1	3	2.4 *
Materielle Anreize zum Wissensaustausch	2	1	2	1	1	1.40
<b>Project Debriefings, bzw. Lessons Learned</b>	3	2	3	2	3	2.60
<b>Schulungen in Methodenkompetenz</b>	3	2	1	2	3	2.20
Seminare	2	1	2	2	2	1.80
<b>Stages in anderen Abteilungen</b>	3	3	2	2	3	2.60
Wissensmärkte	2	2	2	1	1	1.60
Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse	3	1	2	3	1	2.00
<b>Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiter-einführungen</b>	3	2	2	3	1	2.20
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	3	3	1	1	2	2.00
Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag bei Einstellung	2	1	3	1	1	1.60
Sitzungen	3	2	2	1	2	2.00
* <b>Leadership:</b> ohne Sanktionen / Durchsetzen alle = 3						

Abbildung 10: Auswertung des Methoden-Rankings (eigene Darstellung)

Nachfolgend sind die durch die Experten ergänzten Methoden aufgeführt, welche durch den jeweiligen Experten als besonders nützlich bewertet wurden.

### Expertin A (2019)

- Integriertes Managementsystem (Definition von Prozessen und Kompetenzen)
- Sharepoint
- Jour-Fixe/One-to-One mit dem Vorgesetzten (regelmässig durchgeführtes Zweiergespräch mit dem Vorgesetzten)

### Experte B (2019)

- Positive Fehlerkultur im Unternehmen
- Fördern und Fordern durch das Management (jedoch nicht „Durchsetzen“)

- Netzwerk von Moderatoren für Online-Tool (zuständig für Kontrolle und Freigabe von Beiträgen, Unterstützung der Mitarbeitenden sowie als Kultur- bzw. Change-Manager für den Community-Aufbau)
- Wissenstransferplattform (Online-Tool)
- Kurzfristige materielle Anreize

### **Experte C (2019)**

- Top-Down Approach/Top-Down Priorität für den Wissensaustausch
- Wissensaustausch bei ausgewählten Mitarbeitenden (F&E) in der Stellenbeschreibung verankert
- Strukturiertes Formular für Fragestellung/Problemstellung (Standardisierung)
- Wissenstransfer als Bestandteil von Jahreszielen (Ziel: es soll ein bestimmter Anteil an externem Wissen bei Problemlösungen verwendet werden)
- Wissenstransfer als Bestandteil von Projekt-Reviews (Frage nach Kenntnissen und Verwendung von externem Wissen)
- Wissen teilen statt Wissen horten wirkt sich karriereförderlich aus
- Gremium, welches Frageformulierung/Problemstellung auf Verständlichkeit prüft (Online-Plattform)

### **Experte D (2019)**

- Wissenstransfer in Mitarbeiterbeurteilung (Loben, jedoch keine Sanktionen)
- Worksphere Map (Wissenslandkarte)
- Spielraum für Wissenstransfer zur Verfügung stellen (z.B. 1/2 Tag pro Monat)
- Fördern und Fordern (jedoch nicht Sanktionieren)
- Awareness Trainings für Führungskräfte, bei welchen den Vorgesetzten anhand konkreter Beispiele aufgezeigt wird, was mit Wissenstransfer im Praxisalltag erreicht werden kann
- Externer Begleiter/Coach

### **Experte E (2019)**

- Top-Down-Priorität und Vorleben durch Führungskräfte als zentraler Punkt
- Kultur der Transparenz (in denjenigen Bereichen, in welches es sinnvoll ist)
- Wissenshortung „kulturell“ sanktionieren; nicht durch Strafen und Verweise, sondern durch eine entsprechende Kultur, welche Wissenstausch als wichtig erachtet
- One-to-One mit den Vorgesetzten (wöchentliches Zweiergespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden)

Sämtliche als „sehr nützlich“ bewerteten Lösungsansätze sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen. Nicht berücksichtigt wurden dabei die technologischen Lösungsansätze.

Lösungsansätze	Ranking nach Experte					Ø
	A	B	C	D	E	
Co-located-Workplace	3	3	3	1	3	2.60
Communities of Practice	0	2	3	2	3	2.50
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	3	3	1	1	2	2.00
One-to-One Meeting	3	-	-	-	3	3.00
Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch	2	3	3	3	1	2.40
Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte	3	2	3	1	3	2.40*
Wissensorientierte Unternehmenskultur (Top-Down Priorität)	-	3	3	-	3	3.00
Nutzen transparent machen	-	3	-	3	-	3.00
MbKO	-	-	3	3	-	3.00
Ideenworkshops	3	3	3	2	3	2.80
Schulungen in Methodenkompetenz	3	2	1	2	3	2.20
Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse	3	1	2	3	1	2.00
Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiter-einführungen	3	2	2	3	1	2.20
Strukturiertes Formular für Fragestellung/Problemstellung	-	-	3	-	-	3.00
Workspere Map (Wissenslandkarte)	-	-	-	3	-	3.00
Integration Wissenstransfer in laufende Prozesse	2	3	3	3	2	2.60
Job-Rotation	3	3	2	2	2	2.40
Project Debriefings, bzw. Lessons Learned	3	2	3	2	3	2.60
Stages in anderen Abteilungen	3	3	2	2	3	2.60
Moderatoren, WM-Verantwortliche	-	3	3	-	-	3.00
Externer Begleiter	-	-	-	3	-	3.00
Awareness Trainings	-	-	-	3	-	3.00

\* Leadership: ohne Sanktionen / Durchsetzen alle = 3

#### Legende

Netzwerk / Kommunikation

Kulturelle und strukturelle Massnahmen

Personalmanagement Massnahmen

Kontextualisierung / Wissensrepräsentation

Prozesse und Techniken

Unterstützungsfunktion

Abbildung 11: Als sehr nützlich beurteilte Methoden (eigene Darstellung)

### 6.5.1 Sehr nützliche kulturelle und strukturelle Massnahmen

Die beste Bewertung erzielte die Methode *Leadership*. Fördern und Fordern durch das Management (Experte B 2019; Experte D 2019) und eine Top-Down-Priorität (Experte C 2019; Experte E 2019) wurden als zentrale Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wissenstransfer betrachtet. Besonders wichtig ist dabei die Rolle des Top-Managements, doch auch die Linienvorgesetzten haben einen grossen Einfluss auf die Förderung des Wissenstransfers (Experte C 2019; Experte D 2019). Kontroversen gab es jedoch bei den Sanktionen bzw. beim Begriff der *Durchsetzung*. Einige Experten hatten keine grundsätzlichen Einwände gegen Sanktionen (Expertin A 2019; Experte C 2019). Expertin A (2019) bevorzugte jedoch die Vermittlung der Wichtigkeit des Wissenstransfers:

*„Würde wahrscheinlich schon helfen [...], aber besser nicht bestrafen, sondern erklären, dass Wissenstransfer wichtig ist. Zusammen mit einer gesunden Kultur sind Sanktionen aus meiner Sicht nicht nötig.“ (Expertin A 2019)*

Die anderen Experten waren der festen Überzeugung, dass jegliche Form von Zwang in Bezug auf den Wissenstransfer kontraproduktiv wirkt (Experte B 2019; Experte D 2019; Experte E 2019). Es wurde angemerkt, dass der Versuch einer Durchsetzung durch die Führungskräfte zu einer Abwehrreaktion auf Seite der Mitarbeitenden führen kann (Experte B 2019). Anstelle von Sanktionen wurde empfohlen, ein vorbildliches Verhalten in Bezug auf den Wissenstransfer anlässlich der Mitarbeitergespräche zu loben (Experte D 2019) oder die Wissenshortung als sozial unerwünscht kulturell zu sanktionieren (Experte E 2019). Als zentrale Voraussetzung wurde zudem eine *wissensorientierte Unternehmenskultur* genannt (Experte B 2019; Experte C 2019; Experte E 2019). Eine entsprechende Aussage war:

*„Key ist, dass man eine Kultur der Transparenz hat. Die Priorität muss von Top Down gesetzt werden und es muss durch die Führungskräfte auch vorgelebt werden.“ (Experte E 2019)*

Besonders wichtig wurde ausserdem erachtet, den Mitarbeitenden ihren persönlichen *Nutzen durch den Wissenstransfer* aufzuzeigen (Experte B 2019; Experte D 2019). Weitere als sehr nützlich beurteilte Lösungsansätze aus dem Bereich der kulturellen und strukturellen Massnahmen sind *immaterielle Anreize* (Experte B 2019; Experte C 2019; Experte D 2019) und *Management by Knowledge Objectives* (Experte C 2019; Experte D 2019).

### **6.5.2 Sehr nützliche Massnahmen im Bereich Netzwerk und Kommunikation**

Im Bereich Netzwerk- und Kommunikationsförderung wurden *Co-located Workspaces* (Expertin A 2019; Experte B 2019; Experte C 2019; Experte E 2019), *Communities of Practice* (Experte C 2019; Experte E 2019), *Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung* (Expertin A 2019; Experte B 2019) sowie ein regelmässiges *One-to-One* mit dem Vorgesetzten (Expertin A 2019; Experte E 2019) als sehr nützlich bewertet. Bei der wissensorientierten Raumplanung und Bürogestaltung konnte festgestellt werden, dass diejenigen Experten, welche die Methode verwenden, diese auch als sehr nützlich einstufen (Expertin A 2019; Experte B 2019).



### 6.5.3 Sehr nützliche Massnahmen des Personalmanagements

Bei den Massnahmen des Personalmanagements wurden *Ideenworkshops* (Expertin A 2019; Experte B 2019; Experte C 2019; Experte E 2019), *Schulungen in Methodenkompetenz* (Expertin A 2019; Experte E 2019) sowie eine wissensorientierte Gestaltung von *Mitarbeitereinführungen* und *Austrittsprozessen* (Expertin A 2019; Experte D 2019) als sehr nützlich bewertet. Oft sind bereits kleine Schulungen oder Erklärungen hilfreich, um Techniken für den Wissenstransfer zu vermitteln (Expertin A 2019).

### 6.5.4 Sehr nützliche Massnahmen zur Kontextualisierung/Wissensrepräsentation

Als sehr nützlich bewertet wurden im Bereich der Kontextualisierung und Wissensrepräsentation ein *strukturiertes Formular für Problemstellungen* (Experte C) sowie die *Worksphere Map* (Experte D) als Form der Wissenslandkarte. Hierzu muss angemerkt werden, dass bei der Auswahl der Methoden aus der Literatur für die geschlossene Fragestellung keine Methode im Bereich der Kontextualisierung und Wissensrepräsentation berücksichtigt wurde. Dieser Bereich wurde erst nach den Experteninterviews ergänzt, um eine bessere Integration der Ergebnisse zu ermöglichen. Wie bereits in Kapitel 5.1 erwähnt, dienen die Kategorien jedoch primär einer besseren Übersicht und eine Zuordnung der Methoden ist nicht immer eindeutig. So stellt z.B. die vorgegebene Struktur von Dokumenten aus Projekt-Reviews (Kategorie Prozesse/Techniken) ebenfalls eine Methode der Wissensstrukturierung dar.

### 6.5.5 Sehr nützliche Massnahmen im Bereich Prozesse und Techniken

Als sehr nützliche Methoden im Bereich der wissenstransferfördernden Prozesse und Techniken erwiesen sich die *Prozessintegration* des Wissenstransfers (Experte B 2019; Experte C 2019; Experte D 2019); *Lessons Learned* (Expertin A 2019; Experte C 2019; Experte E 2019), *Stages in anderen Abteilungen* (Expertin A 2019; Experte B 2019; Experte E 2019) und *Job-Rotations* (Expertin A 2019; Experte B 2019).

### 6.5.6 Sehr nützliche unterstützende Funktionen

Anlässlich der Interviews konnte ermittelt werden, dass zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer auch unterstützende Funktionen wie *WM-Verantwortliche* (Experte C 2019), *Moderatoren* (Experte B 2019) oder *externe Begleiter* (Experte D 2019) sehr nützlich sind. Diese haben die Aufgabe, die Mitarbeitenden beim Wissenstransfer zu

unterstützen und die Wichtigkeit des Wissenstransfers zu vermitteln (Experte C 2019; Experte D 2019). Da diese Funktion nicht direkt mit den übrigen Methoden vergleichbar ist, wurde eine zusätzliche Kategorie ergänzt, welche in der Aufarbeitung der Literatur jedoch nicht einbezogen wurde.

## 6.6 Empfehlenswerteste Lösungsansätze

Um aus den unzähligen Lösungsansätzen die empfehlenswertesten zu identifizieren, wurden die Experten in einer offenen Fragestellung nach besonders erfolgversprechenden Methoden gefragt. Nannte ein Experte eine grosse Anzahl erfolgversprechender Methoden, wurden diejenigen herausgefiltert, welche besonders hervorgehoben wurden. Nicht berücksichtigt wurden Methoden, welche als spezifisch für das jeweilige Unternehmen erachtet wurden.

Expertin A (2019) nannte als wesentliche Einflussmöglichkeiten eine *klare Kommunikation über die Wichtigkeit des Wissenstransfers* und *Qualifizierungsmassnahmen* für fehlende Kompetenzen. Die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer sieht sie in einer gesunden Leistungskultur, bei welcher konstruktiv vorwärtsgeschaut wird und es als selbstverständlich gilt, Wissen zu teilen sowie Mitarbeitende einzubeziehen und zu informieren (ebd.).

Experte B (2019) nannte als wichtigsten Lösungsansatz das *Fördern und Fordern*, im Sinne einer sanktionsfreien Einforderung des Wissenstransfers, in Kombination mit der Hilfestellung durch einen oder mehrere *Moderatoren* (je nach Unternehmensgrösse). Die Moderatoren, welche die Mitarbeitenden im Wissenstransfer über eine Online-Plattform unterstützen, sind dabei nicht nur für die Inhalte zuständig, sondern auch als Change- und Kulturmanager verantwortlich für den Community-Aufbau (ebd.).

Als zentralen Faktor betrachtet Experte C (2019) die *Top-Down Priorität* des Wissenstransfers. Der Wissensaustausch soll nicht nur toleriert werden, sondern als offizieller Bestandteil des Auftrags der Mitarbeitenden gelten. Dazu ist jedoch eine entsprechende Kultur erforderlich, welche zunächst sehr schwierig zu erreichen ist. Als beste Methode für den Wissens-austausch sieht er den *direkten interpersonalen Wissenstransfer*. Bei Kommunikationsproblemen über gespeicherte Informationsangebote eignet sich eine vordefinierte *Strukturierung* oder ein Gremium, welches die Inhalte auf Verständlichkeit prüft (ebd.).

Experte D (2019) erwähnte als entscheidenden Erfolgsfaktor das Verständnis darüber, *was mit dem Wissenstransfer erreicht werden soll* und damit verbunden das *Bewusstsein über die Wichtigkeit des Wissenstransfers*. Eine wichtige Rolle spielen auch die

Führungskräfte. Ist ihnen die Wichtigkeit des Wissenstransfers bewusst, werden die Prioritäten entsprechend gesetzt und den Mitarbeitenden *ausreichend Zeit und Freiraum* zur Verfügung gestellt. Fehlt das Bewusstsein, kann dies z.B. mit einem *Awareness Training für Führungskräfte* aufgebaut werden. Wichtig ist zudem, den Mitarbeitenden ihren persönlichen Mehrwert aufzuzeigen. Ein nicht zu unterschätzender Lösungsansatz sind ausserdem *externe Begleiter*. Sie bieten die Möglichkeit, eine fehlende Aussensicht der Mitarbeitenden zu kompensieren. Ein ideales Instrument, um Wissensgebiete zu strukturieren ist die *Workspace Map* (Wissenslandkarte) (Experte D 2019).

Experte E (2019) unterschied zwischen den schwierig zu behebenden kulturellen Barrieren sowie den einfacher zu behebenden Knowhow- und Technikbarrieren. Als zentralen Ansatz zur Behebung der kulturellen Barrieren nannte er *Leadership*. Es muss eine Kultur der Transparenz geschaffen werden, indem der Wissensaustausch durch Führungskräfte vorgelebt wird. Als sehr nützlich stufte er auch *Stages* oder *Co-located Workspaces* ein. Diese beiden jedoch primär zur Förderung von Netzwerken und zur Verbesserung des abteilungsübergreifenden Verständnisses. Als besonders wertvoll wurden ausserdem *Debriefings* bzw. *Lessons Learned* aufgeführt. Dies jedoch unter der Voraussetzung, dass die gewonnenen Erkenntnisse auch genutzt werden (ebd.).

## 6.7 Wahl und Ausgestaltung

Mit der letzten Frage des Interview-Hauptteils sollte eruiert werden, welche Faktoren bei der Wahl und Ausgestaltung von Methoden und Instrumenten zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer berücksichtigt werden müssen (Forschungsfrage 5).

### 6.7.1 Faktoren für die Wahl des Lösungsansatzes

Zwei Experten betonten die Wichtigkeit, zunächst genau zu prüfen, was aktuell nicht gut läuft bzw. wo das Problem liegt, welches behoben werden soll (Experte C 2019; Experte D 2019). Eine entsprechende Aussage dazu war:

„*Es braucht etwas, das ein Unternehmen bewegt.*“ (Experte D 2019)

Dabei ist es auch wichtig, gut zu überlegen, aus welchen *Beweggründen* der Wissenstransfer verbessert werden soll. Nur wenn die Zielsetzung klar definiert ist, kann auch ein erfolgreicher Wissenstransfer stattfinden (Experte D 2019). Als zentraler Faktor für die Wahl einer Methode wurde die bestehende *Unternehmenskultur* genannt (Experte B 2019; Experte C 2019). Ein weiterer Faktor stellt die *Abhängigkeit des Unternehmens von Wissen* dar. Wird Wissen im Unternehmen als zentrale Ressource betrachtet (z.B.

in einem Unternehmen mit vielen Patenten), ist es wesentlich einfacher, den Mitarbeitenden die Ziele einer Wissenstransfermethode zu vermitteln. Schwieriger wird es z.B. in einem Garagenbetrieb. Doch auch hier kann eine Wissenskultur vorhanden sein, wenn die Vorgesetzten über eine entsprechende Einstellung verfügen (Experte C 2019).

Als weiterer Faktor wurde die *wirtschaftliche Situation* des Unternehmens genannt (Experte C 2019). In einem Unternehmen, welches sich unter einem hohen Druck befindet, wird es sehr schwierig werden, zusätzliche Prozesse einzuführen. Wenn sich die Mitarbeitenden aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens an ihren Belastungsgrenzen befinden, „[...] dann kann man es vergessen.“ (Experte C 2019).

Als weitere Faktoren wurden eine mögliche *Mehrsprachigkeit* (Expertin A 2019), die *Branche* und die *Grösse* des Unternehmens (Experte C 2019) genannt. In einem kleineren Unternehmen gestaltet sich der Wissenstransfer wesentlich einfacher. Hier sind informelle Treffen, z.B. in einer gemeinsamen Kaffeepause, sehr nützlich. Viel mehr Anstrengungen müssen oft gar nicht unternommen werden. Bei grösseren Unternehmen muss v.a. die Schwierigkeit beachtet werden, dass die Leute nicht von sich aus zueinander finden bzw. nichts voneinander wissen. Hier ist es z.B. nützlich, einen WM-Verantwortlichen pro Bereich zu bestimmen (Experte C 2019). In einem grossen Unternehmen kann es zudem schwieriger sein, den Wissenstransfer in die Prozesse zu integrieren, da man dafür zuerst sehr viele Beteiligte überzeugen muss (Experte B 2019).

Weiter müssen auch die *Komplexität der Prozesse*, z.B. durch viele verschiedene Abteilungen (Experte C 2019) sowie die *Komplexität und Relevanz des Wissens* (Experte E 2019) berücksichtigt werden. So stellt z.B. ein One-to-One eine ausgezeichnete Methode dar, um komplexe und wichtige Inhalte zu vermitteln (ebd.).

### 6.7.2 Ausgestaltung des Lösungsansatzes

Die Experten waren sich einig, dass die jeweilige Ausgestaltung des Lösungsansatzes einen grossen Einfluss auf die Nützlichkeit hat. Hervorgehoben wurde auch hier, dass zunächst die Zielsetzung geklärt werden muss. So sind z.B. Wissenslandkarten sehr wertvoll, doch sie stellen erst den Anfang eines Wissenstransfers dar. Dies muss den Beteiligten auch bewusst sein, damit die Methode erfolgreich eingesetzt werden kann. Bei Ideenworkshops und Qualifizierungsmassnahmen ist es von zentraler Bedeutung, dass es später auch in der Praxis angewendet wird (Experte D 2019). Die Ergebnisse von Lessons Learned müssen in die Prozesse einfliessen, ansonsten sind sie wenig

nützlich (Experte E 2019). Schulungen und Seminare können unterschiedlich gut umgesetzt werden (Expertin A 2019; Experte C 2019). Wichtig dabei ist, dass es nicht nur theoretisch bleibt, sondern das Thema auch praktisch angegangen wird (Experte D 2019). Eine wichtige Rolle spielt auch die Akzeptanz der Lehrperson. Fehlende Sympathie gegenüber einem Referenten kann dazu führen, dass die Inhalte nicht bei den Teilnehmenden ankommen (Expertin A 2019). Bei Sitzungen kommt es ebenfalls sehr stark auf die Umsetzung an. Als wichtiger Erfolgsfaktor wurde dabei die inhaltliche Fokussierung genannt. Die Sitzung muss das Ziel haben, neues Wissen zu generieren oder Wissen auszutauschen (Expertin A 2019; Experte C 2019; Experte E 2019).

Bezüglich der Ausgestaltung von Anreizsystemen gab es analog zur Literatur (vgl. Kap. 4.3.8) grosse Unterschiede zwischen den verschiedenen Befragten. Die Experten waren geteilter Meinung, ob alle Formen von Anreizen eine Form von Zwang darstellen und ineffektiv für den Wissenstransfer sind (Experte E 2019), materielle Anreize kurzfristig sinnvoll (Experte B 2019; Experte C 2019) oder kontraproduktiv (Experte D 2019) für den Wissenstransfer sind. Als grösste Gefahr wurde genannt, dass die intrinsische Motivation zerstört wird und immer höhere materielle Anreize zur Aufrechterhaltung der Motivation erforderlich sind (Experte D 2019). Dieses Risiko besteht jedoch vorwiegend bei dauerhaften Massnahmen. Mit kurzfristigen Anreizen kann dem entgegengewirkt werden. Längerfristig sollten die Mitarbeitenden jedoch im Sinne einer guten Unternehmenskultur intrinsisch motiviert sein und den Wissenstransfer aus eigenem Antrieb machen (Experte B 2019).

Als zentraler Punkt bei der Ausgestaltung wurde der Top-Down-Approach genannt. Andernfalls wird eine Umsetzung sehr schwierig werden (Experte C 2019). Besonders wichtig ist dabei ein ernsthaftes Engagement für die Umsetzung der Methoden. Werden z.B. Moderatoren ernannt, müssen diese auch ausreichend Kapazität zur Verfügung haben. Ansonsten fehlt die Zeit, um die Aufgabe gewissenhaft auszuführen. Wichtig ist auch, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, warum etwas gemacht wird und was ihr persönlicher Nutzen daraus ist. Es sollte ein Wissensaustausch im Sinne einer „Win-Win“-Situation sein: sowohl die Organisation und die Wissensnehmer als auch der Wissensträger selbst sollen etwas davon haben. Hier kann z.B. auf die Möglichkeit hingewiesen werden, beim Wissensaustausch als Kompetenzträger in Erscheinung treten zu können, was auch einen Karrierevorteil darstellen kann. Bei allen Methoden muss ausserdem berücksichtigt werden, dass der Abbau von Barrieren im Wissenstransfer nicht als einmaliges Projekt durchgeführt werden kann. Es ist ein Thema, an welchem fortlaufend gearbeitet werden muss (Experte B 2019).



## 7 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Aus den Ergebnissen der Literaturrecherche und der Experteninterviews werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Zunächst werden die als wesentlich ermittelten Barrieren den verschiedenen Lösungsansätzen gegenübergestellt und bewertet. Danach folgt eine Beschreibung des Lösungsansatzes *Leadership*, der als nützlichstes Instrument zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer ermittelt wurde. Am Ende des Kapitels werden Empfehlungen für die Wahl und Ausgestaltung von Lösungsansätzen formuliert.

### 7.1 Gegenüberstellung von Barrieren und Lösungsansätzen

In der nachfolgenden Übersicht wurde basierend auf der Literaturrecherche und den Experteninterviews bewertet, wie geeignet die verschiedenen Lösungsansätze für die Reduktion der einzelnen Barrieren eingeschätzt werden. Bei der Barriere *Technologie und Umgang damit* wurde dabei nur der *einseitige Technikfokus* berücksichtigt, da technologische Lösungsansätze in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht werden. Die Eignung der Methode ist dabei jeweils mit einem Kreuz gekennzeichnet.

Barriere / Lösungsansätze	Communities Of Practice	Knowledge Café	Wissensmarkt(-platz)	Raum-Management	Co-located Workspace	Dialog	Leadership (Führung)	MbKO	Materielle Anreize	Immaterielle Anreize	In Stellenbeschr. od. Vertrag	Kultur (Transparenz, Fehlertoleranz)	Onboarding-Programme	Qualifizierungsmaßnahmen	Ideenworkshop	Expert Debriefing	Expertenverzeichnisse	Wissenslandkarten	Job Map	MikroArtikel	Metapher	Storytelling	Lessons Learned	Job Rotation	Stages	Prozessintegration	Externer Begleiter / Coach	Moderatoren	Awareness Trainings	
Zeitmangel, fehlende Priorität	x						x	x	x	x	x	x	x																	
Mangel an Sozialkapital	x	x	x	x	x	x																								
„Wissen-ist-Macht“-Einstellung							x	x	x	x	x	x																		
Mangelnde Kommunikationsfähigkeiten															x	x	x													
„Not-invented-here“-Syndrom	x							x	x	x	x	x																		
Hierarchien; starre Aufbauorganisation	x	x	x				x	x	x	x	x	x																		
Hindernde Unternehmenskultur																														
Fehlende oder ineffiziente Anreiz-Systeme	x			x				x	x	x	x																			
Einseitiger Fokus auf Technologie	x	x	x																											
Räumliche Distanz	x		x	x	x																									
Mangel an Vertrauen	x			x	x																									
Mangelndes transaktives Wissen	x	x	x	x	x																									

Legende Lösungsansätze
Netzwerk/Kommunikation
Kulturelle und strukturelle Massnahmen
Personalmanagement Massnahmen
Kontextualisierung Wissensrepräsentation
Prozesse und Techniken
Unterstützungsfunktion

Abbildung 12: Gegenüberstellung von Barrieren und Lösungsansätzen (eigene Darstellung)

## 7.2 Interpretation der Gegenüberstellung

Die Bewertung der verschiedenen Lösungsansätze zu den jeweiligen Barrieren wird nachfolgend näher erläutert. Dabei handelt es sich um keine abschliessende Aufzählung der möglichen Lösungsansätze.

### 7.2.1 Abbau der Barriere „Zeitmangel bzw. fehlende Priorität“

Die Barriere des Zeitmangels bzw. der fehlenden Priorität von Aktivitäten für den Wissenstransfer lässt sich hauptsächlich durch kulturelle oder strukturelle Massnahmen abbauen. Da die fehlende Zeit oft ein Vorwand für die mangelnde Priorität darstellt (Hopf 2009, S. 17), müssen die Massnahmen primär bei einer höheren Priorisierung des Wissenstransfers ansetzen. Dazu muss die Bedeutung des Wissenstransfers für das Unternehmen und der Nutzen für die einzelnen Mitarbeitenden verdeutlicht werden (Lehner 2014, S. 314; Experte B 2019). Eine zentrale Rolle spielen dabei das Top-Management und die Linienvorgesetzten (Adelsberger et al. 2002, S. 533; Experte D 2019). Neben Vorbildfunktion und Motivation (Experte B 2019) müssen diese auch zeitliche Freiräume zur Verfügung stellen (Davenport & Prusak 1998, S. 97). Um die Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren, eignen sich entsprechende *Awareness Trainings* (Experte D 2019). Auch durch wissenstransferorientierte Anreizsysteme und Mitarbeitergespräche oder eine verbindliche Verankerung in Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträgen kann die Wichtigkeit des Wissenstransfers verdeutlicht werden (Seidel 2003, S. 171; S. 191; Experte C 2019).

Bei einem tatsächlichen Zeitmangel können die Mitarbeitenden durch einen verantwortlichen Moderator oder in einem grösseren Unternehmen durch ein Netzwerk von Moderatoren unterstützt werden (Experte B 2019). Auch externe Begleiter sind gerade in zeitkritischen Phasen, z.B. dem Weggang eines Experten, äusserst nützlich (Experte D 2019). Weiter ermöglicht die konsequente Anwendung von Techniken nach einer anfänglichen Lernphase eine zeitliche Entlastung (Willke 2018, S. 118). Besonders hilfreich ist ausserdem die Integration des Wissenstransfers in die laufenden Prozesse. Dadurch werden entsprechende Aktivitäten nicht als Zusatzaufwand, sondern als integraler Bestandteil der regulären Arbeitstätigkeit wahrgenommen (Trojan 2006, S. 137; Qattawi 2006, S. 99-101; S. 127).



### 7.2.2 Abbau der Barriere „Mangel an Sozialkapital“

Einem Mangel an Sozialkapital kann in erster Linie durch Massnahmen zur Förderung von Kommunikation und Netzwerkbildung begegnet werden. Den Mitarbeitenden wird dadurch ermöglicht, Beziehungsnetzwerke auf- und auszubauen (Seidel 2003, S. 183; Experte E 2019). Ebenfalls geeignet sind *Job Rotations* oder *Stages*. Diese ermöglichen, nicht nur die Aufgaben, sondern auch die Mitarbeitenden anderer Abteilungen kennenzulernen (Seidel 2003, S. 183). Für die Bildung und den Erhalt von sozialen Netzwerken sollten den Mitarbeitenden ausserdem zeitliche Freiräume und Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden (Fuchs 2006, S. 105-109; Davenport & Prusak 1998, S. 97). Ein wesentliches Problem des *mangelnden Sozialkapitals* ist der fehlende Zugang zu anderen Wissensträgern (Schewe & Nienaber 2011, S. 55-65). Diesem Problem kann auch durch *Expertenverzeichnisse* entgegengewirkt werden (Wälti 2015, S. 82).

### 7.2.3 Abbau der Barriere „'Wissen-ist-Macht'-Einstellung“

Eine „Wissen-ist-Macht“-Einstellung lässt sich am besten durch kulturelle und strukturelle Massnahmen verändern. Besonders wichtig ist die Etablierung einer Unternehmenskultur, welche geteiltes Wissen höher wertet als individuelle Expertise (Experte E 2019). Mit entsprechenden Anreizsystemen oder einer Verankerung in Zielvereinbarungen, Arbeitsverträgen oder Stellenbeschreibungen kann die Wichtigkeit des Wissenstransfers explizit verdeutlicht werden (Seidel 2003, S. 171; S. 191; Experte D 2019). Besonders wichtig ist auch hier die Rolle der Führungskräfte. Das Management muss seine Vorbildfunktion konsequent wahrnehmen, damit eine Verhaltensänderung erreicht werden kann (Knörck 2009, S. 234). Zudem lohnt es sich versuchen herauszufinden, welche Interessen sich hinter der Einstellung verbergen. Wenn die Treiber hinter dem Verhalten identifiziert sind, kann der Person auch etwas geboten werden, damit die Haltung nicht mehr erforderlich ist (Experte D 2019). Es müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Mitarbeitenden das, was sie mit dem Zurückhalten von Wissen zu erreichen hoffen (z.B. Karriere), stattdessen durch das Teilen von Wissen erreichen (Experte C 2019).

### 7.2.4 Abbau der Barriere „mangelnde kommunikative Fähigkeiten“

Barrieren aufgrund mangelnder Kommunikationsfähigkeiten können reduziert werden durch entsprechende *Qualifizierungsmassnahmen* und das Schaffen einer gemeinsamen Verständigungsgrundlage (Davenport & Prusak 1998, S. 97). Besonders

hilfreich sind Schulungen in Kommunikationsstrukturierung, Gesprächs- und Visualisierungstechniken (Fraunhofer-IPK 2019). Auch durch *Dialogprozesse* und den Einsatz von *Metaphern* können Kommunikationsprobleme gezielt abgebaut werden (Mittelmann 2011, S. 155-159; Eppler 2004, S. 13-17). Weitere nützliche Instrumente sind *Wissenslandkarten* oder *MikroArtikel*, welche durch eine strukturierte Darstellung die Kommunikation erheblich vereinfachen (Willke 2018, S. 93-107; Mittelmann 2011, S. 127-128). Auch *Storytelling*, *Expert Debriefings* und *Lessons Learned* eignen sich gut zur Strukturierung und Förderung der Kommunikation (Mittelmann 2011, S. 74-79; S. 84-91; Dückert 2011, S. 95-98). Ausserdem können *Moderatoren* oder *externe Begleiter* Mitarbeitende bei Formulierungs- und Strukturierungsproblemen unterstützen (Experte B 2019; Experte D 2019).

### **7.2.5 Abbau der Barriere „'Not-invented-here'-Syndrom“**

Um dem „Not-invented-here“-Syndrom entgegenzuwirken, eignen sich hauptsächlich kulturelle und strukturelle Massnahmen. Den Mitarbeitenden muss aufgezeigt werden, dass die Nutzung von Wissen aus anderen Bereichen eine wichtige Voraussetzung für eine effiziente Aufgabenerfüllung ist (Hopf 2009, S. 18). Es gilt zu vermitteln, dass Wissen unabhängig vom Ursprung zum gemeinsamen Nutzen des Unternehmens eingesetzt werden muss (Probst et al. 2012, S. 186). Eine zentrale Rolle spielen auch hier die Führungskräfte und ihr eigenes Verhalten (Knörck 2009, S. 234). Sie müssen bereit sein, bestehende Prozesse zu hinterfragen sowie bereichs- und abteilungsexternes Wissen zu nutzen (Probst et al. 2012, S. 186). Auch entsprechende Anreize oder Vereinbarungen in Bezug auf die Nutzung von bereichsexternem Wissen können dem „Not-invented-here“-Syndrom entgegenwirken (Experte C 2019). *Job Rotation* und *Stages* in anderen Abteilungen sowie *Communities of Practice* helfen, die organisationalen Zusammenhänge besser zu verstehen. Dadurch kann Bereichsegoismen und Abgrenzungen ebenfalls entgegengewirkt werden (Seidel 2003, S. 183; Experte E 2019; Henschel 2001, S. 48).

### **7.2.6 Abbau der Barriere „Hierarchien und starre Aufbauorganisation“**

Bei ausgeprägten Hierarchien oder einer starren Aufbauorganisation eignen sich alle Formen der abteilungs- und hierarchieübergreifenden Kommunikation und Netzworkebildung. Besonders geeignet sind längerfristiger angelegte oder dauerhafte Massnahmen wie *Job Rotations*, *Stages* und v.a. *Communities of Practice* oder *Dialogprozesse*. Dadurch entstehen Möglichkeiten zum Wissensaustausch abseits von

üblichen Dienstwegen (Adelsberger et al. 2002, S. 537; Henschel, 2000, S. 60; Seidel 2003, S. 144-148; Mittelmann 2011, S. 155-159). Daneben sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche den informellen Wissenstransfer fördern und honorieren (Seidel 2003, S. 144). Wichtig ist zudem ein hierarchiefreier Umgang mit Wissensquellen, bei dem die Qualität des Wissens vor dem hierarchischen Status eines Wissensträgers steht (Davenport & Prusak 1998, S. 97).

### 7.2.7 Abbau der Barriere „hindernde Unternehmenskultur“

Die Kultur eines Unternehmens zu verändern ist eine äusserst schwierige und langwierige Angelegenheit (Adelsberger et al. 2002, S. 539). Als wesentliche Einflussmöglichkeit wird die Vermittlung einer wissensorientierten Unternehmenskultur durch das *Top-Management* und die *Linienvorgesetzten* betrachtet (Experte E 2019; Experte D 2019). Von zentraler Bedeutung ist zudem, den Mitarbeitenden die Wichtigkeit und den Nutzen des Wissenstransfers zu vermitteln (Experte D 2019). Dabei können sowohl *externe Begleiter* als auch intern ernannte *Moderatoren oder Verantwortliche* eine grosse Unterstützung bieten (Experte B 2019; Experte C 2019; Experte D 2019). Für Veränderungen in Unternehmen eignen sich zudem systematische Change-Management-Prozesse (Lauer 2014). Da es sich hierbei um ein sehr breites Themenfeld handelt, wird dafür auf weiterführende Literatur<sup>8</sup> verwiesen.

### 7.2.8 Abbau der Barriere „fehlende oder ineffiziente Anreizsysteme“

Um den Wissenstransfer zu fördern, müssen Anreizsysteme das Teilen und Nutzen von Wissen honorieren und dürfen nicht auf individuelles Wissen ausgerichtet sein (Adelsberger et al. 2002, S. 529; Davenport & Prusak 1998, S. 97). Aufgrund des Verdrängungseffekts werden in der Literatur v.a. die *materiellen Anreize* sehr kontrovers diskutiert (vgl. 4.3.8). Auch die befragten Experten waren in diesem Punkt geteilter Meinung (vgl. 6.7.2). Am besten geeignet sind kurzfristige materielle Anreize (Knörck 2009, S. 227-229). Besser akzeptiert sind aber die *immateriellen Anreize* (Experte B 2019), doch auch hier besteht die Gefahr des Verdrängungseffekts (Experte E 2019). Als besonders wichtig wurde jedoch die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden erachtet. Diese kann unterstützt werden, indem den Mitarbeitenden die Bedeutung des Wissenstransfers und der persönliche Mehrwert aufgezeigt wird. Es sollte vermittelt werden, dass es sinnvoll und erfreulich ist, sich gegenseitig zu unterstützen. Die

---

<sup>8</sup> Nähere Ausführungen zu Change-Management finden sich u.a. bei Lauer (2014).

Hilfsbereitschaft kann als grosser Treiber der intrinsischen Motivation wirken (Experte B 2019).

### **7.2.9 Abbau der Barriere „einseitiger Fokus auf Technologie“**

Um einen einseitigen Fokus auf die Technologie zu vermeiden, müssen alle drei Gestaltungsfelder (Technik, Mensch, Organisation) gleichermaßen berücksichtigt werden (Fraunhofer-IPK 2019). Zu diesem Zweck müssen ausreichend Methoden zum direkten interpersonalen Wissenstransfer eingesetzt werden (Experte E 2019). Dabei ist auch eine entsprechende Kommunikation von zentraler Bedeutung. Dies beginnt bei der korrekten Wortwahl und einem klaren Verständnis des Wissensbegriffs (Kraus 2015, S. 192-194). Wird in der Terminologie berücksichtigt, dass sich in Datenbanken und Systemen kein Wissen befindet, sondern ausschliesslich Daten (ebd.), kann einem einseitigen Technikfokus ebenfalls entgegengewirkt werden. Auch die Ansprache der Mitarbeitenden kann einen kulturellen Unterschied bewirken. So erwähnte Experte B (2019), dass die Teilnehmenden der Wissenstransfer-Plattform als *Community-Members* angesprochen werden, um sie nicht auf die Funktion als Softwarenutzende zu reduzieren.

### **7.2.10 Abbau der Barriere „räumliche Distanz“**

Barrieren aufgrund einer grossen räumlichen Distanz können durch einen *Co-located Workspace* oder verschiedene Formen der Vernetzung wie z.B. *Communities of Practice* reduziert werden (Alby 2016; Henschel 2001, S. 48; Experte D 2019). Innerhalb einer Geschäftsstelle eignet sich ein *wissensorientiertes Raum-Management*. Dabei spielen auch Bereiche für ungeplante Zusammentreffen eine wichtige Rolle. Der Ort der Begegnung kann z.B. ein Pausenraum, eine Kaffeeküche, eine Sitzecke im Foyer oder auch eine Parkbank vor dem Gebäude sein (North 2016d, S. 297; Mittelman 2011, S. 160).

### **7.2.11 Abbau der Barriere „Mangel an Vertrauen“**

Mangelndes Vertrauen lässt sich am besten durch persönliche Gespräche abbauen (Davenport & Prusak 1998, S. 97). Demnach eignen sich alle Formen der direkten interpersonalen Kommunikation (Schade 2019, S. 11), um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu fördern. Da sich gegenseitiges Vertrauen längerfristig aufbaut, sind dabei hauptsächlich längerfristige Massnahmen mit regelmässigem persönlichen Kontakt hilfreich (Seidel 2003, S. 104; S. 115). Besonders vertrauensfördernd wirken

informelle Netzwerke wie *Communities of Practice* (Henschel 2001, S. 58). Eine gute vertrauensbildende Massnahme ist auch ein *One-to-One* mit dem Vorgesetzten oder ein *Dialogprozess* (Experte E 2019; Mittelmann 2011, S. 155-159). Mit einem guten *Onboarding-Programm* kann bereits bei der Einführung von neuen Mitarbeitenden eine wichtige Basis für Vertrauen geschaffen werden (Brenner 2014, S. 16). Von zentraler Bedeutung ist ausserdem ein vertrauensförderndes Verhalten der *Führungskräfte* (Experte E 2019).

### **7.2.12 Abbau der Barriere „mangelndes transaktives Wissen“**

Kenntnisse über die Wissensgebiete und den Wissensbedarf von Teammitgliedern lassen sich mit vielen Methoden fördern. Alle Formen der direkten interpersonalen Kommunikation (Schade 2019, S. 11) haben einen positiven Einfluss auf das transaktive Wissen (Hopf 2009, S. 16-17). Besonders nützlich sind bereichsübergreifende Netzwerke wie *Communities of Practice* (Experte C 2019). Auch *Wissensmärkte* sind eine gute Methode, um das transaktive Wissen auf- und auszubauen (Kohl 2009, S. 86). Hilfreich sind zudem Methoden der Wissensstrukturierung wie z.B. *Wissenslandkarten* (Mittelmann 2011, S. 127-128; S. 180-194) oder *Expertenverzeichnisse* (Wälti 2015, S. 82). Letztere wurden jedoch von Experte B (2019) als wenig praktikables Instrument erachtet. Es sei kaum möglich, die gesamte Expertise eines Mitarbeitenden in dieser Form festzuhalten (ebd.). Das Instrument scheint demnach eher für allgemeinere Angaben (z.B. Kenntnisse in Italienisch oder SAP) nützlich zu sein.

## **7.3 Leadership als zentraler Lösungsansatz**

In den Experteninterviews wurden mit einem eindeutigen Ergebnis verschiedene Elemente von *Leadership* als wichtigster Lösungsansatz zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer ermittelt (vgl. Kap. 6.5.1). Auch in der Literatur wird mehrfach auf die zentrale Rolle der Führung hingewiesen (Rosenstiel 2004, S. 153; Lehner 2014, S. 161-163; Seidel 2003, S. 164-170; Probst et al. 2012, S. 186; Adelsberger et al. 2002, S. 544; Linde 2005, S. 47). Dieser erfolgversprechende Lösungsansatz soll daher etwas näher beschrieben werden.

*„Leadership (Führung) bezeichnet nicht einheitlich definiert die menschen-, verhaltens-, eigenschafts-, interaktions- und/oder motivationsorientierten Aufgaben des Managements.“ (Lies 2018a).*

Bezogen auf den Wissenstransfer umfassen diese Aufgaben das Fördern und sanktionsfreie Einfordern der Wissensteilung und -nutzung (Experte B 2019). Anstatt zu

versuchen, den Wissensaustausch durchzusetzen, soll den Mitarbeitenden die Bedeutung und der Nutzen vermittelt werden und ein vorbildliches Verhalten in Bezug auf den Wissenstransfer gelobt werden (Expertin A 2019; Experte D 2019). Dazu gehört, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, dass ein erfolgreicher Wissenstransfer dem Geschäftserfolg zuträglich und damit im Sinne des Managements ist (Experte B 2019). Von zentraler Bedeutung ist dabei eine Top-Down-Priorität (Experte C 2019). Es muss klar kommuniziert werden, dass der Wissenstransfer im Unternehmen „mission critical“ ist und nicht bloss ein „nice-to-have“ (Lyhs 2015). Eine wissensorientierte Führung hat die Aufgabe, zeitliche und inhaltliche Freiräume zu schaffen, Unterschiede zu tolerieren und Fehler zuzulassen. Die Führungskraft hat eine Integrationsfunktion und muss ein kooperatives Verhalten zwischen den Mitarbeitenden fördern (Seidel 2003, S. 164-170). Auch die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden ist ein zentraler Aspekt für einen effektiven Umgang mit Wissen. Eine hohe Qualität der Führungskräftekommunikation ist gekennzeichnet durch klare Anweisungen und Mitteilungen, Rückmeldungen zu den Arbeitsergebnissen und eine generelle Zugänglichkeit für die Anliegen der Mitarbeitenden (Hausmann & Scheel 2013, S. 43).

Vorgesetzte führen aber auch dann, wenn sie keine Anweisungen geben. Sie agieren als Vorbilder und setzen durch ihr Verhalten Werte. Sie geben Orientierung und binden die Mitarbeitenden an die von ihnen repräsentierten Ziele und Wertvorstellungen (Rosenstiel 2000, S. 153). Die Rolle der Führungskräfte ist damit besonders bedeutsam in Bezug auf die schwierig abzubauenen kulturellen Barrieren. Es muss die Werthaltung vorgelebt werden, dass eine Firma mehr als die Summe ihrer Einzelteile ist, der Wissensaustausch das Unternehmen voranbringt und damit für alle nützlich ist. Es muss eine Kultur der Transparenz geschaffen werden, in welcher Vernetzung und Wissensaustausch einen Wert hat und geschätzt wird (Experte E 2019). Dazu gehört auch eine fehlerverzeihende Unternehmenskultur. Es sollten keine Sanktionen befürchtet werden, wenn offen über eine Angelegenheit gesprochen wird, welche nicht von allen gerne gehört wird (Experte B 2019). Führungskräfte müssen ausserdem bereit sein, bestehende Abläufe im Unternehmen kritisch zu hinterfragen und eigene Wissenslücken transparent zu machen. Nur wenn die Mitarbeitenden die Bereitschaft zur Wissensteilung und -nutzung auch bei ihren Vorgesetzten beobachten, werden sie selbst zu einem entsprechenden Verhalten bereit sein (Probst et al. 2012, S. 186; Rosenstiel 2004, S. 153; Seidel 2003, S. 164-170).

## 7.4 Faktoren für die Wahl und Ausgestaltung

Welche Methode wie gut geeignet ist, hängt stark vom Kontext ab (Experte D 2019). Standardlösungen sind daher wenig sinnvoll. Stattdessen sollten basierend auf den aktuellen Bedürfnissen eines Unternehmens passgenaue Lösungen entwickelt werden (Hopf 2009, S. 2-3; Willke 2018, S. 85-86). Zu diesem Zweck muss zunächst ermittelt werden, welche Probleme behoben werden sollen (Experte C 2019). Die Analyse des Ist-Zustands ist eine zentrale Voraussetzung für die Wahl eines passenden Lösungsansatzes (Hopf 2009, S. 3; S. 203). Dazu können verschiedene Instrumente eingesetzt werden. Ein externer Berater kann z.B. den WM-Reifegrad des Unternehmens bewerten oder eine wissensorientierte Prozessanalyse durchführen (Liesch 2016). Eine weitere Möglichkeit ist ein WM-Audit, bei dem in Form einer Mitarbeiterbefragung die WM-Aktivitäten des Unternehmens evaluiert werden (Fraunhofer-IPK o. J.). Noch besser geeignet ist die Methode der stillen Beobachtung (Shadowing). Dabei werden die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsumfeld im täglichen Umgang mit Wissen und Informationsangeboten beobachtet (Kraus 2015, S. 203-204).

Spezifisch auf Barrieren im Wissenstransfer ausgerichtet, eignet sich zudem der von Hopf (2009) entwickelte Fragebogen. Dabei handelt es sich um ein praxisnahes Diagnoseinstrument für die Erstellung eines abteilungs- und teamspezifischen Stärken- und Schwächen-Profiles im Umgang mit Wissen. Die Diagnose kann von einem internen Moderator oder einem externen Berater durchgeführt werden. Bereits die Durchführung der Befragung stellt eine erste Intervention dar, um die Mitarbeitenden für die Wichtigkeit des Wissenstransfers zu sensibilisieren (Hopf 2009, S. 3; S. 182-193). Für ein optimales Ergebnis könnte anstelle der Befragung eine stille Beobachtung auf Basis des Fragebogens durchgeführt werden. Dadurch wird ermöglicht, auch sozial unerwünschte Barrieren festzustellen (Hopf 2009, S. 198-200). Die Ergebnisse der Beobachtung werden dabei mittels eines Rasters festgehalten und mit Fokus auf die beobachteten Barrieren analysiert (Kraus 2015, S. 204). Der Fragebogen von Hopf (2009) basiert auf dem Survey-Feedback-Ansatz. Hierbei erfolgt nach der Datenerhebung und Auswertung eine Rückkopplung der Ergebnisse an alle Befragten. Anschliessend werden die Ergebnisse in Workshops diskutiert, um gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln. Für die Erarbeitung kann die sog. IPLV-Methode angewendet werden. Dabei handelt es sich um eine partizipative und lösungsorientierte Kleingruppen-Arbeitsmethode, welche aus den folgenden vier Schritten besteht (Hopf 2009, S. 182-194):

- **Ist-Situation:** wertneutrale Beschreibung der Ist-Situation
- **Problem:** Beschreibung und Bewertung der Probleme
- **Lösung:** Erarbeitung von Lösungsvorschlägen
- **Verantwortlich:** Bestimmung einer verantwortlichen Stelle für die Umsetzung

Bei der Erarbeitung von Massnahmen sollte im Sinne einer Ressourcen-Orientierung an bestehende Stärken angeknüpft werden (ebd., S. 3). Zudem müssen genaue Ziele definiert werden, welche mit einer Massnahme erreicht werden sollen (Experte D 2019). Die Zielsetzung muss dabei aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, damit der Wissenstransfer keinen Selbstzweck darstellt (Probst et al. 2012, S. 89).

Für die Wahl einer konkreten Methode konnten drei Ebenen identifiziert werden, welche berücksichtigt werden müssen. Die erste Ebene stellt das Unternehmen dar. Neben den bereits erwähnten Stärken und Schwächen müssen auch die Unternehmenskultur und die Abhängigkeit des Unternehmens von Wissen berücksichtigt werden (Hopf 2009, S. 3; Experte C 2019; Experte B 2019). Ein zentraler Faktor für die Wahl einer Methode ist ausserdem die Unternehmensgrösse. Weitere Faktoren sind die aktuelle wirtschaftliche Lage, die Branche und eine allfällige Internationalität (Experte C 2019; Expertin A 2019). Die nächste Ebene stellen die Prozesse dar. Hier muss als entscheidender Faktor das Ausmass der Prozesskomplexität berücksichtigt werden (Experte C 2019). Um dieses zu ermitteln eignet sich eine Prozessanalyse unter Berücksichtigung der Wissens- und Informationstransferprozesse (Kraus 2015, S. 192). Die dritte Ebene stellt das betreffende Wissen dar. Hier müssen Komplexität und Relevanz sowie der zeitliche Aspekt beachtet werden. Je nachdem, wie komplex und relevant das entsprechende Wissen ist und ob ein kurz- oder langfristiger Wissensaufbau angestrebt wird, muss eine andere Methode eingesetzt werden (Experte E 2019; Kraus & Regev 2017, S. 83-87).

Entscheidend für den Erfolg eines Lösungsansatzes ist die konkrete Ausgestaltung in der Praxis. Dazu muss die gewählte Methode zunächst an die spezifische Situation des Unternehmens angepasst werden (Willke 2018, S. 85). Daneben müssen je nach Methode unterschiedliche weitere Faktoren beachtet werden. Ein zentraler Erfolgsfaktor bei allen Lösungsansätzen ist die Top-Down-Priorität (Experte C 2019) und damit verbunden ein ernsthaftes Engagement für die Umsetzung einer Methode (Experte B). Es ist ausserdem wichtig, den Nutzen durch den Einsatz einer Methode aufzuzeigen (Experte D 2019). Wenn Mitarbeitende erkennen, dass sie durch den Initialaufwand langfristig profitieren und Zeit sparen, sind sie motivierter, diesen Aufwand auch zu leisten. Hierzu ist eine intensive Kommunikation über erste Erfolge der Schlüssel (Willke 2018, S. 118; Lyhs 2015). Es ist ausserdem von zentraler Bedeutung,



wissenstransferfördernde Techniken im Berufsalltag konsequent anzuwenden (Willke 2018, S. 100-102). Bei sämtlichen Methoden muss berücksichtigt werden, dass der Abbau von Barrieren im Wissenstransfer kein einmaliges Projekt darstellt, sondern laufend daran gearbeitet werden muss (Experte B 2019). Die Wirksamkeit der eingesetzten Methoden muss zudem durch ein Controlling überwacht werden (Probst et al. 2012, S. 33). Dazu kann z.B. eine erneute Befragung oder Beobachtung durchgeführt werden (Hopf 2009, S. 195). Erzielt die Methode nicht den gewünschten Erfolg, muss korrigierend eingegriffen werden. Dabei muss auch untersucht werden, ob die Methode ungeeignet war oder nicht konsequent in die Praxis umgesetzt wurde (Willke 2018, S. 101).



## 8 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden durch eine Literaturanalyse und Experteninterviews Barrieren im Wissenstransfer und entsprechende Lösungsansätze ermittelt. Um herauszufinden, welches die wesentlichen Barrieren im organisationalen Wissenstransfer sind (Forschungsfrage 1), wurden zunächst theoretische und empirische Einzel- und Metastudien aus verschiedenen Fachdisziplinen analysiert. Dabei konnten folgende wesentliche Teilungs- und Nutzungsbarrieren identifiziert werden:

- Zeitmangel bzw. fehlende Priorität
- Mangel an Sozialkapital
- „Wissen-ist-Macht“-Einstellung
- Mangelnde kommunikative Fähigkeiten
- „Not-invented-here“-Syndrom
- Hierarchien und starre Aufbauorganisation
- Hindernde Unternehmenskultur
- Fehlende oder ineffiziente Anreizsysteme
- Technologie und Umgang damit
- Räumliche Distanz
- Mangel an Vertrauen
- Mangelndes transaktives Wissen

Als besonders häufig auftretende Barriere wurde der *Zeitmangel* ermittelt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass es sich dabei in den meisten Fällen um eine Auswirkung der *unzureichenden Priorität* des Wissenstransfers handelt. Daneben kann auch eine *fehlende Prozessintegration* dazu führen, dass der Wissenstransfer als Zusatzaufwand und damit als zeitliche Belastung empfunden wird. Die ermittelten Barrieren wurden anschliessend näher beschrieben und systematisiert. Dazu wurde basierend auf der Literatur ein Systematisierungssatz erstellt, der sich am TOM-Modell von Bullinger et al. (1997) orientiert. Der Bereich Technik wurde dabei weiter unterteilt in *ungeeignete Infrastruktur* und *einseitiger Technikfokus*, der Bereich Organisation in *kulturell* und *strukturell* und der Bereich Mensch in *individuell* und *kollektiv*.

In den Experteninterviews konnten viele der Barrieren aus der Literatur für die Praxis bestätigt werden. Als besonders relevante und schwierig zu behebbende Barriere wurde die *hindernde Unternehmenskultur* bewertet. Zusätzlich wurde die im Interview-Pretest ergänzte Barriere des *mangelnden Bewusstseins über die Wichtigkeit des Wissenstransfers* als sehr relevant beurteilt. Oft wurden auch der *Zeitmangel* und verschiedene *Kommunikationsbarrieren* genannt. Diese wurden im Gegensatz zur

Unternehmenskultur jedoch als weniger relevant und einfacher in der Behebung betrachtet. Es hat sich ausserdem gezeigt, dass viele Barrieren einander bedingen und somit nicht jede Barriere einzeln angegangen werden muss. Insbesondere der Reduktion von kulturellen Barrieren und einem fehlenden Bewusstsein über die Wichtigkeit des Wissenstransfers wurden grosse Hebelwirkungen beigemessen.

Um die Frage zu beantworten, mit welchen Methoden und Instrumenten Barrieren im organisationalen Wissenstransfer reduziert werden können (Forschungsfrage 2), wurden verschiedene Lösungsansätze aus der Literatur zusammengestellt. Dabei konnten folgende fünf Gestaltungsbereiche identifiziert werden, welche jedoch nicht trennscharf sind:

- Netzwerk- und Kommunikationsförderung
- Kulturelle und strukturelle Massnahmen
- Personalmanagementmassnahmen
- Kontextualisierung und Wissensrepräsentation
- Wissenstransferfördernde Prozesse und Techniken

Die Frage, welche Methoden und Instrumente zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer in ausgewählten Unternehmen eingesetzt werden (Forschungsfrage 3), ergab eine grosse Anzahl verschiedener Lösungsansätze aus allen ermittelten Gestaltungsbereichen. Ausserdem konnte eine weitere Kategorie von besonders nützlichen Lösungsansätzen identifiziert werden, welche als *Unterstützungsfunktion* bezeichnet wurde. Die Liste aller in den untersuchten Unternehmen eingesetzter Lösungsansätze findet sich in Kapitel 6.4.

Welche Methoden und Instrumente zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer besonders erfolgversprechend für die Unternehmenspraxis sind (Forschungsfrage 4), lässt sich aufgrund der Experteninterviews hauptsächlich mit einem als wesentlich erachteten Instrument beantworten: *Leadership* wurde vor allem in Bezug auf die schwierig zu behebbenden kulturellen Barrieren als wichtigster Lösungsansatz ermittelt. Die Rolle der Führungskräfte – insbesondere diejenige des Top-Managements – wurde als zentraler Erfolgsfaktor für die Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur betrachtet. Daneben wurde eine Reihe weiterer Lösungsansätze als sehr nützlich beurteilt, wobei die individuellen Präferenzen der Experten dabei stärker differierten. Als Lösungsansatz für den Zeitmangel bzw. eine unzureichende Priorität des Wissenstransfers wurde es neben der *Top-Down-Priorität* als wesentlich erachtet, ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Wissenstransfers zu schaffen. Unterstützend wirkt auch eine *Prozessintegration* des Wissenstransfers. Für den Abbau von

Kommunikationsbarrieren wurden *Qualifizierungsmassnahmen*, Methoden zur Kontextualisierung und Wissensrepräsentation wie z.B. *Wissenslandkarten* oder *strukturierte Formulare* sowie die Unterstützung durch *interne Moderatoren* oder *externe Begleiter* als sehr nützliche Instrumente erachtet. *Stages* und *Co-located Workspaces* wurden als besonders hilfreich zur Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses und zur Förderung von Netzwerken eingestuft. Unter der Voraussetzung, dass die gewonnenen Erkenntnisse auch genutzt werden, wurden ausserdem *Lessons Learned* als besonders wertvolles Instrument hervorgehoben. Daneben konnte eine grosse Anzahl weiterer sehr nützlich bewerteter Methoden ermittelt werden, welche sich über alle Gestaltungsbereiche verteilen.

Die Frage, welche Faktoren bei der Wahl und Ausgestaltung von Methoden und Instrumenten zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer in der Unternehmenspraxis berücksichtigt werden müssen (Forschungsfrage 5), ergab eine Reihe von zu beachtenden Einflussgrössen. Dabei konnten drei Ebenen identifiziert werden: das Unternehmen (Stärken und Schwächen, Unternehmenskultur, Abhängigkeit des Unternehmens von Wissen, Grösse, wirtschaftliche Lage, Branche, Internationalität), die Prozesse (Ausmass der Prozesskomplexität) und das Wissen selbst (Komplexität, Relevanz, Zeitaspekt). Die wichtigste Bedingung für den erfolgreichen Einsatz einer Methode ist jedoch die Anpassung an die individuellen Bedürfnisse und Voraussetzungen eines Unternehmens. Daher sollte die Wahl einer Methode mit einer Analyse der vorhandenen Barrieren und Stärken im Umgang mit Wissen starten, um bedarfsgerechte Lösungsansätze entwickeln zu können. Die eingesetzten Methoden müssen ausserdem überwacht und laufend an die aktuellen Erfordernisse angepasst werden.

Mit dieser Arbeit konnte eine Reihe als nützlich bewerteter Lösungsansätze ermittelt werden, um Barrieren im Wissenstransfer zu reduzieren. Diese wurden den wesentlichen Barrieren gegenübergestellt und daraus konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Da es sich bei den Experteninterviews um keine repräsentative Befragung handelt, müssen die Erkenntnisse jedoch in weiteren Studien bestätigt werden. Interessant wäre ausserdem, den vielversprechenden Lösungsansatz *Leadership* näher zu untersuchen. Dabei könnte ein gewichteter Kriterienkatalog für eine wissensorientierte Führung zusammengestellt werden, um daraus Instrumente für die Förderung entsprechender Kompetenzen zu ermitteln.



## 9 Quellenverzeichnis

Adelsberger, Heimo H.; Bick, Markus & Hanke, Thomas (2002): *Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissenteilens in Organisationen*. In: M. Engelen & J. Homann (Hrsg.): *Virtuelle Organisationen und neue Medien 2002* (S. 529-552). Köln: Eul. Abgerufen von [http://osiv.telesis.eu/download/59\\_wissenteilen\\_in\\_organisationen.pdf](http://osiv.telesis.eu/download/59_wissenteilen_in_organisationen.pdf) [14.04.2019].

Ahlert, Martin; Blauch, Günther & Spelsiek, Jan (2006): *Vernetztes Wissen: organisationale, motivationale, kognitive und technologische Aspekte des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken*. Reihe Gabler-Edition Wissenschaft: Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Alby, Tom (2016): *Colocation*. Project Management Knowledge. Abgerufen von <https://project-management-knowledge.com/definitions/c/colocation/> [05.07.2019].

Asllani, Arben & Luthans, Fred (2003): *What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis*. In: *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), S. 53-66. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310485622>.

Barson, Richard J.; Foster, Gillian; Struck, Thomas; Ratchev, Svetan; Pawar, Kulwant; Weber, Frithjof & Wunram, Michael (2000): *Inter-and intra-organisational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain*. In: *e-2000 - Proceedings of the International Conference on e-Business and e-Work, Madrid, Spain - October 18-20, 2000. E-business: Key Issues, Applications and Technologies*. Stanford-Smith, B.; Kidd, P.T. (Hrsg.); IOS Press: Amsterdam, Berlin, Oxford, Tokyo, Washington DC, 2000, S. 367 –373. Abgerufen von <https://pdfs.semanticscholar.org/a723/b37d60f1dc6cde636fa768a19b2caf7885e4.pdf> [14.04.2019].

Bertschy, Hugo & Kraus, Pavel (2014): *Management of complexity in pharmaceutical research*. In: A. Ninck; L. Bürki; R. Hungerbühler & H. Mühlemann (Hrsg.): *Systemics. viable solutions for complex challenges* (S. 214-220). Heuris Publishing.

Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (2014a): *Auswertungsverfahren für Experteninterviews*. In: A. Bogner; B. Littig & W. Menz (Hrsg.): *Reihe Qualitative Sozialforschung: Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung* (S. 71-86). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5\\_6](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5_6).

Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (2014b): *Der Zugang zu den Experten: die Vorbereitung der Erhebung*. In: A. Bogner; B. Littig & W. Menz (Hrsg.): *Reihe Qualitative Sozialforschung: Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung* (S. 27-47). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5_4).

Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (2014c): *Wer ist ein Experte? Wissenssoziologische Grundlagen des Expertinneninterviews*. In: A. Bogner; B. Littig & W. Menz (Hrsg.): *Reihe Qualitative Sozialforschung: Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung* (S. 9-15). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5_2).

Bohm, David, Factor, Donald & Garrett Peter (1991): *Dialogue - a proposal*. Abgerufen von [http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue\\_proposal.html](http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html) [15.07.2019].

Bourdieu, Pierre (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. In: R. Kreckel (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2* (S. 183-199). Göttingen: Schwartz. Abgerufen von <http://unirot.blogspot.de/images/bourdieuKapital.pdf> [26.06.2019].

Brauner, Elisabeth (2001): *Wissenstransfer in Projektgruppen: die Rolle des transaktiven Gedächtnisses*. In: R. Fisch; D. Beck & B. Englich (Hrsg.): *Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie: Projektgruppen in Organisationen. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung* (S. 237–248). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

- Brenner, Doris (2014): *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. essentials. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-06528-7>.
- Bullinger, Hans J.; Wörner, Kai & Prieto, Juan (1997): *Wissensmanagement heute: Daten, Fakten und Trends*. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO).
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (1998): *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. Abgerufen von [https://www.researchgate.net/publication/229099904\\_Working\\_Knowledge\\_How\\_Organizations\\_Manage\\_What\\_They\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know) [27.04.2019].
- Die Mobiliar (2018): *Stages und Auslandsprogramme*. Abgerufen von <https://www.mobiliar.ch/die-mobiliar/karriere/arbeiten-bei-der-mobiliar/beruf-und-entwicklung/stages-und-auslandsprogramme> [04.07.2019].
- Disterer, Georg (2000): *Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen*. In: *Wirtschaftsinformatik*, 42 (6), S. 539-546. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF03250771>.
- Dückert, Simon (2011): *Expert debriefing*. In: A. Mittelmann (Hrsg.): *Werkzeugkasten Wissensmanagement* (S. 95-98). Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Dudenredaktion (1990a): *Transfer*. In: G. Drosdowski; W. Müller; W. Scholze-Stubenrecht & M. Wermke (Hrsg.): *Der Duden in 10 Bänden. Hrsg. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion: Vol. 5: Duden. Fremdwörterbuch* (5. Aufl., S. 788). Mannheim: Dudenverlag.
- Dudenredaktion (1990b): *Workshop*. In: G. Drosdowski; W. Müller; W. Scholze-Stubenrecht & M. Wermke (Hrsg.): *Der Duden in 10 Bänden. Hrsg. vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion: Vol. 5: Duden. Fremdwörterbuch* (5. Aufl., S. 821). Mannheim: Dudenverlag.
- Dudenredaktion (2019): *Transfer, der*  
: *Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft*. Duden Online. Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Transfer> [27.03.2019].
- Eppler, Martin J. (2004): *Visuelle Kommunikation — Der Einsatz von graphischen Metaphern zur Optimierung des Wissenstransfers*. In: R. Reinhardt & M. J. Eppler (Hrsg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden · Instrumente · Theorien* (S. 13-31). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Experte B (2019, 17. Juni). Interview von S. Stalder.
- Experte C (2019, 20. Juni). Interview von S. Stalder.
- Experte D (2019, 21. Juni). Interview von S. Stalder.
- Experte E (2019, 25. Juni). Interview von S. Stalder.
- Expertin A (2019, 11. Juni). Interview von S. Stalder.
- Finke, Ina; Will, Markus & Schnalzer, Kathrin (2005): *Humanbezogenes Wissensmanagement*. In: Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.): *Wissen und Information 2005* (S. 37–54). Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag. Abgerufen von [https://www.researchgate.net/profile/Kathrin\\_Schnalzer/publication/43185020\\_Wissen\\_und\\_Information\\_2005/links/5b5ed28e0f7e9bc79a6e9a27/Wissen-und-Information-2005.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Kathrin_Schnalzer/publication/43185020_Wissen_und_Information_2005/links/5b5ed28e0f7e9bc79a6e9a27/Wissen-und-Information-2005.pdf?origin=publication_detail) [21.07.2019].
- Fraunhofer-IPK (o. J.): *Wissensmanagement-Audit*. Abgerufen von [https://www.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user\\_upload/IPK/publikationen/themenblaetter/um\\_wm\\_audit.pdf](https://www.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/IPK/publikationen/themenblaetter/um_wm_audit.pdf) [25.07.2019].
- Fraunhofer-IPK (2019): *Methoden nach dem TOM-Modell*. Abgerufen von <https://fraunhofer-ipk.dw1.cosmocode.de/methoden:tommodell> [17.04.2019].



- Fuchs, Manfred (2006): *Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Habilitationsschrift Universität Graz, 2004).
- Hausmann, Ulf & Scheel, Tabea (2013): *Wissensbarrieren mindern: Führungskräftekommunikation, Psychologische Verträge und Leitbild*. In: B. Lutz (Hrsg.): *Wissen nimmt Gestalt an. Beiträge zu den Kremser Wissensmanagement-Tagen 2013* (S. 41-53). DOI: <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.2395.6165>.
- Helferich, Cornelia (2019): *Leitfaden- und Experteninterviews*. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 669-686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44).
- Henschel, Alexander (2001): *Communities of practice: Plattform für organisationales Lernen und den Wissenstransfer*. Reihe Gabler-Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2000 u.d.T.: Henschel, Alexander: Communities of practice : Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer).
- Hilgemeier, Iris (2015). *Senior-Experten und Wissenstransfer. Erfahrung als Ressource: Bedeutung und Einflussfaktoren der Weitergabe von Wissen bei ehemaligen Fach- und Führungskräften* (Masterarbeit). Hochschule Hannover, Hannover. Abgerufen von [https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/518/file/Masterarbeit\\_Senior-Experten+und+Wissenstransfer.pdf](https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/518/file/Masterarbeit_Senior-Experten+und+Wissenstransfer.pdf) [02.07.2019].
- Hoefs, Roland & Dick, Michael (2002): *Die Explikation beruflichen Wissens in Know-how-Landkarten: eine empirische Untersuchung mit Anwendern in einem Pilotprojekt*. In: *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit. Technische Universität Hamburg-Harburg* (Bd. 32). DOI: <http://dx.doi.org/10.15480/882.126>.
- Hopf, Susanne (2009). *Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa)* (Dissertation). Humboldt-Universität, Berlin. Abgerufen von <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/16825/hopf.pdf?sequence=1> [17.04.2019].
- Knörck, Constanze (2009): *Intraorganisationaler Wissenstransfer in global agierenden Unternehmen*. Schriftenreihe strategisches Management: Bde. 68. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Kohl, Ina (2009): *Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement: ein Methodenbaukasten für kleine und mittlere Unternehmen*. Berichte aus dem Produktionstechnischen Zentrum Berlin. Stuttgart: Fraunhofer Verlag (Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 2009).
- Konzeptwerkstatt (2009): *Ideenworkshop*. Abgerufen von [http://www.konzeptwerkstatt.ch/?page\\_id=1479](http://www.konzeptwerkstatt.ch/?page_id=1479) [04.07.2019].
- Kraus, Pavel (2015): *Wie Wissensmanagementprojekte nachhaltig scheitern. Auf dem Weg zu einer Erfolgslogik*. In: H. Beier; U. Schmidt & D. Klett (Hrsg.): *Wissensmanagement beflügelt. Wie Sie einen unbegrenzten Rohstoff aktivieren* (S. 185-212). Berlin: Akademische Verlagsgesellschaft AKA. Abgerufen von [https://www.aht.ch/AKA-Verlag\\_Kapitel\\_Erfahrungen-mit-WM\\_Pavel-Kraus.pdf](https://www.aht.ch/AKA-Verlag_Kapitel_Erfahrungen-mit-WM_Pavel-Kraus.pdf) [17.03.2019].
- Kraus, Pavel & Regev, Gil (2017): *Beyond Activities: Business Process Models from a Knowledge Management Perspective*. 18th International Working Conference on Business Process Modeling, Development and Support (BPMDS), Essen, 12.-13. Juni 2017. S. 81–89. Abgerufen von <https://infoscience.epfl.ch/record/230298/files/Kraus%20and%20Regev%20BPMDS%202017.pdf> [11.04.2019].
- Krcmar, Helmut (2015a): *Einführung in das Informationsmanagement* (2. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Krcmar, Helmut (2015b): *Informationsmanagement* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-45863-1>.
- Kuhlen, Rainer (1990): *Zum Stand pragmatischer Forschung in der Informationswissenschaft*. In: J. Herget & R. Kuhlen (Hrsg.): *Konstanzer Schriften zur Informationswissenschaft: Vol. 1: Pragmatische*

*Aspekte beim Entwurf und Betrieb von Informationssystemen. Proceedings des 1. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft. Universität Konstanz, 17.-19. Oktober 1990 (S. 13-18).* Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.

Kuhlen, Rainer (2013): *A 1 Information – Informationswissenschaft.* In: R. Kuhlen; W. Semar & D. Strauch (Hrsg.): *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und -praxis* (S. 1-24). Berlin: De Gruyter Saur.

Lauer, Thomas (2014): *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7>.

Lehner, Franz (2014): *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung* (5. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Lies, Jan (2018a): *Definition: Leadership.* Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leadership-54083/version-277137> [04.07.2019].

Lies, Jan (2018b): *Definition: Unternehmenskultur.* Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870> [28.06.2019].

Liesch, Dirk (2016): *Reifegradmodell.* Abgerufen von <https://wissensmanagement.open-academy.com/category/wm-einfuehren/wm-strategie/reifegradmodell/index.html> [27.07.2019].

Linde, Frank (2005): *Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements: Ein Ergebnisbericht im Rahmen eines Praxisprojektes von Studenten der Fakultät Informations- und Kommunikationswissenschaften der Fachhochschule Köln unter Leitung von Prof. Dr. Frank Linde* (Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft No. 47). Fachhochschule Köln. Abgerufen von [https://epb.bibl.th-koeln.de/frontdoor/deliver/index/docId/103/file/Barkley\\_Eva.pdf](https://epb.bibl.th-koeln.de/frontdoor/deliver/index/docId/103/file/Barkley_Eva.pdf) [22.04.2019].

Lyhs, Wilfried (2015): *Warum ist Wissensmanagement so unbeliebt?: Teil 1.* Hilderts & Partner. Abgerufen von [http://www.hilderts.com/Blog/?p=62&lang=de#\\_ftn2](http://www.hilderts.com/Blog/?p=62&lang=de#_ftn2) [14.06.2019].

Mandl, Heinz & Reinmann-Rothmeier, Gabi (Hrsg.) (2000). Reihe Forum Wirtschaft und Soziales: *Wissensmanagement: Informationszuwachs - Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements.* München: R. Oldenbourg Verlag.

Mengis, Jeanne & Eppler, Martin J. (2004): *Wissensdialoge: Dimensionen, Prinzipien und Probleme der gesprächsbasierten Wissenskommunikation.* In: R. Reinhardt & M. J. Eppler (Hrsg.): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden · Instrumente · Theorien* (S. 88-107). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Mersch, Christian (2002): *Wissensmanagement: die Bedeutung von individuellen und kollektiven Barrieren bei der Wissensteilung.* Diplomarbeit zur Erlangung des Grades eines Diplom-Kaufmannes am Fachbereich (IV) Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Trier. Norderstedt: Grin Verlag.

Mittelmann, Angelika (2011): *Werkzeugkasten Wissensmanagement.* Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Müller, Barbara (2009): *Wissen managen in formal organisierten Sozialsystemen: der Einfluss von Erwartungsstrukturen auf die Wissensretention aus systemtheoretischer Perspektive.* Gabler research Internationalisierung und Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag; (Zugl.: Wien, Wirtschaftsuni., Diss., 2008). DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8362-6>.

Nerdinger, Friedemann (2004): *Die Bedeutung der Motivation beim Umgang mit Wissen.* In: G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 91-101). Göttingen: Hogrefe.

- Neumann, Robert (2000): *Die Organisation als Ordnung des Wissens: Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit*. Neue betriebswirtschaftliche Forschung: Bde. 262. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Habilitationsschrift Universität Klagenfurt, 2000).
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Aus dem Englischen von Friedrich Mader. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- North, Klaus (2016a): *Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft*. In: K. North (Hrsg.): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten* (6. Aufl., S. 7-31). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9_2).
- North, Klaus (2016b): *Die Wissenstreppe*. In: K. North (Hrsg.): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten* (6. Aufl., S. 33-65). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9\\_3](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9_3).
- North, Klaus (2016c): *Einführende Zusammenfassung*. In: K. North (Hrsg.): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten* (6. Aufl., S. 1-6). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9\\_1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9_1).
- North, Klaus (2016d): *Wissensmanagement implementieren*. In: K. North (Hrsg.): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten* (6. Aufl., S. 241-314). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6427-4\\_8](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6427-4_8).
- North, Klaus (Hrsg.) (2016e): *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9>.
- Ott, Florian (2003). *Wissenslandkarten als Instrument des kollektiven Wissensmanagements* (Diplomarbeit). Wirtschaftsuniversität Wien, Wien. Abgerufen von [http://www.factline.com/fsDownload/DA\\_Wissenslandkarten.pdf?forumid=286&v=1&id=166113](http://www.factline.com/fsDownload/DA_Wissenslandkarten.pdf?forumid=286&v=1&id=166113) [04.07.2019].
- Phung, v.Dong; Hawryszkiewicz, Igor & Binsawad, Muhammad H. (2016). *Classifying knowledge-sharing barriers by organisational structure in order to find ways to remove these barriers*. In: M. Le Nguyen (Hrsg.): *2016 Eighth International Conference on Knowledge and Systems Engineering (KSE). October 6-8, 2016, Hanoi, Vietnam: proceedings* (S. 73-78). Piscataway, NJ: IEEE. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/KSE.2016.7758032>.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen & Romhardt, Kai (2012): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1>.
- Przygodda, Iris (2004): *Immaterielle Anreizsysteme im Wissensmanagement: MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 10*. Essen, Münster. Abgerufen von [https://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx\\_itochairt3/publications/motiwidi\\_projektbericht\\_10.pdf](https://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/motiwidi_projektbericht_10.pdf) [05.07.2019].
- Qattawi, Lisa (2006). *Barrieren im Wissensmanagement. Magisterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Magistra der Kommunikationswissenschaft* (Magisterarbeit). Universität Salzburg, Salzburg.
- Rauch, Wolf (2004): *Die Dynamisierung des Informationsbegriffes*. In: R. Hammwöhner; M. Rittberger & W. Semar (Hrsg.): *Schriften zur Informationswissenschaft: Vol. 41: Wissen in Aktion. Der Primat der Pragmatik als Motto der Konstanzer Informationswissenschaft. Festschrift für Rainer Kuhlen* (S. 109 – 117). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. Abgerufen von [http://www.informationswissenschaft.org/wp-content/uploads/festschriften/festschrift-rk/cc-festschrift\\_RK-art8.pdf](http://www.informationswissenschaft.org/wp-content/uploads/festschriften/festschrift-rk/cc-festschrift_RK-art8.pdf) [14.04.2019].
- Rehäuser, Jakob & Krcmar, Helmut (1996): *Wissensmanagement im Unternehmen*. In: G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.): *Managementforschung: Vol. 6: Wissensmanagement* (S. 1-40). Berlin: De Gruyter.

Romhardt, Kai (1998): *Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung: Bde. 245. Wiesbaden: Gabler Verlag (Zugl.: Genf, Univ., Diss., 1998).

Rosenstiel, Lutz von (2000): *Wissensmanagement in Führungsstil und Unternehmenskultur*. In: H. Mandl & G. Reinmann-Rothmeier (Hrsg.): *Reihe Forum Wirtschaft und Soziales: Wissensmanagement. Informationszuwachs - Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements* (S. 139-158). München: R. Oldenbourg Verlag.

Rümler, Reinhard (2001): *Wissensbarrieren behindern effektives Wissensmanagement*. In: *Wissensmanagement* (5 (1)), S. 24-27. Abgerufen von [https://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/archiv/heft/artikel/wissensbarrieren\\_behindern\\_effektives\\_wissensmanagement.html](https://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/archiv/heft/artikel/wissensbarrieren_behindern_effektives_wissensmanagement.html) [07.04.2019].

Schade, Edzard (2019): *Unterrichtsmaterialien Wissensmanagement: Unterrichtsfolien, Block 1*. Modul WIM, Herbstsemester 2019. Erhalten per E-Mail [06.06.2019].

Schanz, Günther (2006): *Implizites Wissen: Phänomen und Erfolgsfaktor, neurobiologische und soziokulturelle Grundlagen, Möglichkeiten problembewussten Gestaltens*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Schewe, Gerhard & Nienaber, Ann-Marie (2011): *Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen*. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 61 (1), S. 37-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11301-011-0073-2>.

Schmid, Hedwig (2013): *Barrieren im Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung*. Informationsmanagement und Computer Aided Team. Wiesbaden: Springer Gabler (Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 2011). DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6888-3>.

Scholl, Wolfgang; König, Christine; Meyer, Bertolt & Heisig, Peter (2004): *The future of knowledge management: an international delphi study*. In: *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), S. 19-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410529082>.

Schüppel, Jürgen (1997): *Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Gabler-Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1996).

Seidel, Martin (2003): *Die Bereitschaft zur Wissensteilung: Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management*. Reihe Gabler-Edition Wissenschaft: Internationalisierung und Management. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Dissertation Universität der Bundeswehr München, 2002).

Sprenger, Gregor (2004). *Der Einsatz von IT-basierten Tools in Wissensmanagementprozessen* (Diplomarbeit), Zürich. Abgerufen von <http://www.swissgo.org/gregorsprenger/Diplomarbeit.pdf> [03.06.2019].

Stock, Wolfgang G. (2012): *Informationswissenschaft interdisziplinär*. In: *Information - Wissenschaft & Praxis*, 63 (4), S. 215-216. DOI: <http://dx.doi.org/10.1515/iwp-2012-0044>.

Stocker, Alexander & Tochtermann, Klaus (2010): *Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs: Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen*. Gabler Research: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8948-2>.

Zsulanski, Gabriel (2003): *Sticky knowledge: barriers to knowing in the firm*. Sage strategy series. London: Sage Publications.

Ternès, Anabel; Towers, Ian & Kuprella, Eva (2016): *Definition und Entwicklung des Begriffs der Wissensgesellschaft*. In: A. Ternès; I. Towers & E. Kuprella (Hrsg.): *essentials: Capacity-Management im*

*Zeitalter der Wissensgesellschaft. Trends: Wissensmanagement und Ressource Wissen* (S. 3-12). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-12838-8\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-12838-8_2).

Thiel, Michael (2002): *Wissenstransfer in komplexen Organisationen: Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices*. Reihe Gabler-Edition Wissenschaft: Markt- und Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Zugl.: München, Univ., Diss., 2002 u.d.T.: Thiel, Michael: Organisation und Implementierung des Wissenstransfers).

Trojan, Jörg (2006): *Strategien zur Bewahrung von Wissen: Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile*. Reihe Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Zugl.: München, Ludwig-Maximilians-Univ., Diss., 2005).

Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.) (2006). VDI-Berichte: Informationstechnik, Entwicklung, Konstruktion: Bde. 1964: *Ingenieurwissen effektiv managen: Tagung Berlin, 14. und 15. September 2006*. Düsseldorf: VDI-Verlag.

Wälti, Beatrice (2015): *Das Paradox der Wissensverteilung und -nutzung: der Mensch im Zentrum*. Hamburg: Disserta Verlag.

Wenger, Barbara S. (2003). *Anreize und Anreizsysteme für ein Wissensmanagement. Theoretische Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern, Bern. Abgerufen von [http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Anreize\\_und\\_Anreizsysteme\\_f\\_r\\_ein\\_Wissensmanagement.pdf](http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Anreize_und_Anreizsysteme_f_r_ein_Wissensmanagement.pdf) [14.07.2019].

Willke, Helmut (2018): *Einführung in das systemische Wissensmanagement* (4. Aufl.). Carl-Auer compact. Heidelberg: Carl-Auer Systeme Verlag.

Wilms, Konstantin; Brachten, Florian; Stieglitz, Stefan & Berthelé, Davina (2019): *Wissensaustausch in Unternehmen: Wahrnehmung von Enterprise Social Software als Tool für den Austausch von sicherheitsrelevantem Wissen*. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56 (1), S. 94-108. DOI: <http://dx.doi.org/10.1365/s40702-018-00488-0>.

Zelewski, Stephan; Kowalski, Martin & Bergenrodt, Daniel (2015): *Management von Erfahrungswissen aus internationalen Logistik-Projekten mithilfe von Case-based Reasoning*. In: S. Zelewski; N. Akca & M. Kowalski (Hrsg.): *Organisatorische Innovationen mit Good Governance und Semantic Knowledge Management in Logistik-Netzwerken: wissenschaftliche Grundlagen und Praxisanwendungen. Abschlussbuch zum Verbundprojekt OrGoLo: "Organisatorische Innovationen mit Good Governance und Semantic Knowledge Management in Logistik-Netzwerken"* (S. 229–267). Berlin: Logos-Verlag.



## 10 Anhang

### 10.1 Autoren nach Fachdisziplin

Autor/en	Titel des Beitrages	Ja	Lehrstuhl / Institut / Titel	Fachdisziplin*	Quelle
Seidel, Martin	Die Bereitschaft zur Wis	2003	Unternehmensberater	Betriebswirtschaftsle	<a href="https://www.springer.c">https://www.springer.c</a>
Sukowski, Oliver	Der Einfluss der Komm	2002	Dr. Wirtschaftswissenschaft	Wirtschaftswissensch	<a href="https://www1.unisg.ch">https://www1.unisg.ch</a>
Nienaber, Ann-Marie; Schewe	Explication von implizit	2011	Betriebswirtschaftslehre, insb.	Betriebswirtschaftsle	<a href="https://www.wiwi.uni-m">https://www.wiwi.uni-m</a>
Schewe, Gerhard; Nienaber, A	Explication von implizit	2011	Betriebswirtschaftslehre, insb.	Betriebswirtschaftsle	<a href="https://www.wiwi.uni-m">https://www.wiwi.uni-m</a>
Linde, Frank	Ein Ergebnisbericht im F	2005	Inst. Informationswissenschaft	Informationswissensch	<a href="https://www.th-koeln.c">https://www.th-koeln.c</a>
Schmid, Hedwig	Barrieren im Wissenstr	2013	Personalmanagement	Betriebswirtschaftsle	<a href="https://www.hs-coburg">https://www.hs-coburg</a>
Riege, Andreas	Three-dozen knowledg	2005	Marketing, WM, HRM	Betriebswirtschaftsle	<a href="http://citeseerx.ist.psu">http://citeseerx.ist.psu</a>
Probst, Gilbert J. B.; Raub, Ste	Wissen managen	2012	Professor für Unternehmungso	Betriebswirtschaftsle	<a href="https://www.springer.c">https://www.springer.c</a>
Hopf, Susanne	Fragebogen zur Identifi	2009	Dr. Psychologie	Psychologie	<a href="https://edoc.hu-berlin.c">https://edoc.hu-berlin.c</a>
Wälti, Beatrice	Das Paradox der Wiss	2015	Qualitätsmanagement, HRM	Betriebswirtschaftsle	<a href="https://www.exlibris.ch">https://www.exlibris.ch</a>
Van Dong Phung ; Igor Hawry	Classifying knowledge-	2016	University of Technology	Informatik	<a href="https://www.researchg">https://www.researchg</a>
Gabriel Szulanski	Exploring internal sticki	1996	Strategy / General Managemer	Betriebswirtschaftsle	<a href="https://www.insead.ed">https://www.insead.ed</a>
Barson, Richard J.; Foster, Gill	Inter-and Intra-Organis	2000	Mechanical, Materials, Manufa	Ingenieurwissenschaft	<a href="https://pdfs.semanticsc">https://pdfs.semanticsc</a>
Disterer, Georg	Individuelle und soziale	2000	Professor für Wirtschaftsinform	Wirtschaftsinformatik	<a href="https://www.wiwi-onli">https://www.wiwi-onli</a>
Chennamaneni, Anitha	Determinants of knowl	2006	Philosophy	Philosophie	<a href="http://citeseerx.ist.psu">http://citeseerx.ist.psu</a>
Wilms, Konstantin; Brachten,	Wissensaustausch in Ur	2019	Kommunikation, eMedien	Kognitions- und Medi	<a href="https://www.uni-due.d">https://www.uni-due.d</a>
Kohl, Ina	Lust auf Veränderung?	2016	CC WM am Fraunhofer Inst.	Wissensmanagement	<a href="http://www.community">http://www.community</a>
Scheel, Tabea	Wissensbarrieren mind	2014	Arbeits- und Organisationspsyc	Psychologie	<a href="https://www.researchg">https://www.researchg</a>
Müller, Barbara	Wissen managen in for	2009	Soziologie	Soziologie	<a href="https://epdf.pub/wisse">https://epdf.pub/wisse</a>
Fuchs	Sozialkapital	2006	Internationales Management	Betriebswirtschaftsle	<a href="https://www.springer.c">https://www.springer.c</a>
Sarnitz, Anja	Einflussfaktoren auf de	2011	Dr. Philosophie	Philosophie	<a href="https://elib.uni-stuttga">https://elib.uni-stuttga</a>
Brauner, E.	Wissenstransfer in Proj	2001	Fakultät für Psychologie	Wirtschaftspsycholog	Fisch et al. (2001, S. 367)
Nerdinger Friedemann	Die Bedeutung der Mot	2004	Wirtschafts-/Organisationspsyc	Psychologie	<a href="https://lehrbuch-psych">https://lehrbuch-psych</a>
Scholl, Wolfgang	Grundprobleme der Te	2005	Institut für Psychologie	Psychologie	<a href="https://www.psycholog">https://www.psycholog</a>
Qattawi, Lisa	Barrieren im Wissensma	2006	Institut für Kommunikationswi	Kommunikationswiss	Qattawi (2006, S. 234)
Dragusanu, Gianina	Wissensmanagement: S	2006	Dr. Philosophie	Philosophie	<a href="https://edoc.ub.uni-mu">https://edoc.ub.uni-mu</a>
Mündemann, Belen Mercedes	Wissen teilen und geme	2000	Dipl. Pädagogin	Pädagogik	<a href="https://www.wissensm">https://www.wissensm</a>
Adelsberger, Heimo H.; Bick,	Einführung und Etablier	2002	Prof. Wirtschaftsinformatik	Wirtschaftsinformatik	<a href="https://www.itl.wiwi.u">https://www.itl.wiwi.u</a>
Willke	Einführung in das syste	2018	Fakultät für Soziologie	Soziologie	<a href="https://www.carl-auer.c">https://www.carl-auer.c</a>
Mengis und Eppler	Wissensdialoge		Medien- und Kommunikations	Kommunikationswiss	<a href="https://www.alexandri">https://www.alexandri</a>
Eppler und Mengis	Wissensdialoge		Fakultät Kommunikationswisse	Kommunikationswiss	Reinhard & Eppler (2004)
Verein dt. Ingenieure	Ingenieurwissen effekt	2006	Verein dt. Ingenieure	Ingenieurwissenschaft	VDI (2006)

\* bei mehreren Autoren jeweils der erste; bei verschiedenen Disziplinen berufliche Hauptfunktion

#### Quellen für Bestimmung Fachdisziplin der gewählten Autoren:

Nienaber, Ann-Marie. Abgerufen von: <https://www.wiwi.uni-muenster.de/orga/de/der-lehrstuhl/personen/ann-marie-nienaber/publikationen> [14.07.2019]

Schewe, Gerhard. Abgerufen von: <https://www.wiwi.uni-muenster.de/orga/de/der-lehrstuhl/personen/gerhard-schewe> [14.07.2019]

Linde, Frank. Abgerufen von: <https://www.th-koeln.de/personen/frank.linde/> [14.07.2019]

Hopf, Susanne. Abgerufen von: <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/16825/hopf.pdf?sequence=1> [14.07.2019]

Qattawi, Lisa (2006, S. 234). *Barrieren im Wissensmanagement* (Magisterarbeit). Universität Salzburg, Salzburg.

Adelsberger, Heimo. Abgerufen von: <https://www.itl.wiwi.uni-due.de/team/heimo-h-adelsberger/> [14.07.2019]

## 10.2 Ranking der Lösungsansätze durch Experten

Lösungsansätze	Ranking nach Experte					Total	Bemerkung
	A	B	C	D	E		
Co-located-Workplace	3	3	3	3	1	3	2.60
Communities of Practice	0	2	3	3	2	3	2.50
Fachspezifische Weiterbildungen	3	1	1	2	2	2	1.80
Ideenworkshops	3	3	3	3	2	3	2.80
Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch	2	3	3	3	3	1	2.40
Integration Wissenstransfer in laufende Prozesse	2	3	3	3	3	2	2.60
Job-Rotation	3	3	2	2	2	2	2.40
Konversations-Cafés / Wissens-Cafés	1	2	2	2	3	1	1.80
Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte	3	2	3	3	1	3	2.40 Ohne Sanktionen = 3
Materielle Anreize zum Wissensaustausch	2	1	2	2	1	1	1.40
Project Debriefings, bzw. Lessons Learned	3	2	3	3	2	3	2.60 Abhängig v. Qualität und Umsetzung
Schulungen in Methodenkompetenz	3	2	1	2	2	3	2.20
Seminare	2	1	2	2	2	2	1.80 Grosse Unterschiede in welcher Form
Serious Games	0	1	0	1	0	0	1.00
Stages in anderen Abteilungen	3	3	2	2	2	3	2.60
Wissensmärkte	2	2	2	2	1	1	1.60
Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse	3	1	2	2	3	1	2.00
Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiter-Einführungen	3	2	2	2	3	1	2.20
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	3	3	1	1	1	2	2.00
Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag bei Einstellung	2	1	3	1	1	1	1.60
Sitzungen	3	2	2	2	1	2	2.00 Grosse Unterschied in welcher Form
<b>Expertin A</b>							
Arbeitsanleitungen	2						
IMS, Sharepoint (Infrastruktur, Technik)	3						
Jour-Fixe / One-to-One mit Vorgesetztem	3						
<b>Experte B</b>							
Positive Fehlerkultur			3				
Kurzfristige Materielle Anreize			3				
Fördern und Fordern durch Management (aber nicht "Durchsetzen")			3				
Online-Tools			3				
Supporter welche Teilnehmende unterstützen			3				
Netzwerk von Administratoren (Content&Community) für Online-Tool			3				
Wissensträger direkt angehen; Unterstützung durch "Ghost-Writing"			2				
Nutzen von Wissenstransfer transparent machen/aufzeigen			2				
<b>Experte C</b>							
Wissensaustausch bei ausgesuchten Mitarbeitenden in Stellenbeschreibung verankert				3			
Strukturiertes Formular für Fragestellung/Problemstellung (Standardisierung)				3			
Wissenstransfer als Bestandteil von Jahreszielen (Anteil von Externem Wissen)				3			
Wissenstransfer als Bestandteil von Projekt-Reviews (Frage nach Externem Wissen)				3			
Top-Down Approach / Top-Down Priorität				3			
Wissen teilen statt Wissen horten förderlich für Karriere				3			
Sammlung, Bekanntmachung und Prämierung von Erfolgs-Stories				2			
Struktur, damit sich die Leute finden (Problemstellung im Intranet)				2			
Kernteam aus Vertreter pro Geschäftseinheit				2			
Gremium, welches Frageformulierung prüft				3			
<b>Experte D</b>							
Wissenstransfer in Mitarbeiterbeurteilung (MbKO)					3		
Begleiter (welcher als Katalysator fungiert)					3		
Workspere Map					3		
Spielraum für Wissenstransfer (z.B. 1/2 Tag pro Monat)					3		
Fördern und Fordern (jedoch nicht Sanktionieren)					3		
Awareness Training für Führungskräfte							ergänzt nach Interview
Virtual Conferencing							ergänzt nach Interview
<b>Experte E</b>							
Story-Meetings (Meetings zu Fokusthemen)						2	
Vorleben durch Führungskräfte						3	
Wissenshortung "kulturell sanktionieren"						3	
One-to-One mit Vorgesetzten						3	
Kultur der Transparenz (dort wo sinnvoll)						3	
Top-Down Priorität						3	

### Serious Games

Da sich Serious Games der Technologien aus der elektronischen Spielindustrie bedienen und damit die Abgrenzung zu technologischen Ansätzen nicht mehr vollständig gewährleistet gewesen wäre, wurde diese Methode bei der Auswertung der Interviews und für die Endfassung der Arbeit nicht berücksichtigt. Nachfolgend die Kurzbeschreibung der Methode:

**Serious Games** sind Spiele, bei welchen auf unterhaltsame Art Wissen vermittelt und Fähigkeiten trainiert werden. Sie sind auf einen konkreten Lernzweck



*ausgerichtet und bedienen sich der Technologien aus der elektronischen Spielindustrie. Durch Lernspiele werden gefahrloses Ausprobieren und Lernen durch Fehler ohne negative Auswirkungen ermöglicht (Mittelman 2011, S. 34-35).*

### **10.3 Leitfaden für Experteninterview**

# Leitfaden für Experteninterview

## «Barrieren im Wissenstransfer»

VERSION 4

23.06.2019

Durchgeführt von  
Sarah Stalder

**Einleitung****(ca. 3 Min.)**

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an diesem Interview. Bevor ich mit der Befragung beginne, möchte ich Ihnen gerne noch ein paar Hinweise zum Interview geben.

Wie bereits per E-Mail mitgeteilt (vgl. Anhang 1: Factsheet zum Interview), führe ich im Rahmen meiner Bachelorarbeit eine Befragung zum Thema «Barrieren im Wissenstransfer» durch. Als Barrieren im Wissenstransfer verstehe ich in diesem Zusammenhang zum einen bewusste und unbewusste **Barrieren bei der Weitergabe von Wissen** auf der Seite einer Person und zum anderen bewusste und unbewusste **Barrieren bei der Aufnahme und Nutzung von Wissen** auf der Seite einer anderen Person.

Ich bin sehr daran interessiert, Ihre persönliche Meinung zu diesem Thema zu erfahren. Sämtliche Inhalte des Interviews werden streng vertraulich behandelt. Die Daten werden anonymisiert und ausschliesslich im Zusammenhang mit dieser Untersuchung verwendet. Damit keine Information verloren geht, möchte ich das Gespräch gerne aufzeichnen, sofern Sie damit einverstanden sind. Die Aufnahmen werden zu keinem anderen Zweck verwendet und sobald alle Angaben für die Untersuchung aus dem Interview zusammengefasst wurden, werden die Aufnahmen wieder gelöscht.

Das Interview wird ungefähr 45 Minuten dauern. Wenn jetzt oder im Verlauf des Interviews etwas unklar ist, können Sie jederzeit Fragen stellen.

**Bitte unterzeichnen Sie das Formular, um Ihre Zustimmung für die Teilnahme zu bestätigen.** [Warten bis das Dokument unterzeichnet wurde]

Experte Nr.:

Datum:

**Vor Interviewbeginn:**Einverständniserklärung unterzeichnet? Post-Its (Barrieren & leere) und Kärtchen (Lösungsansätze & leere) bereit? Aufzeichnungsmedien getestet und bereit? **Legende**

🗒 Etwas notieren

📌 Wichtiger Hinweis

## 1. Einstiegsfrage

(ca. 5 Min.)

### Allgemeine Frage zum Unternehmen

Zunächst würde mich interessieren, wie hoch Sie die Wichtigkeit von internem Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen bzw. den von Ihnen beratenen Unternehmen einschätzen.

Dazu bitte ich Sie anzugeben, wie hoch Sie die Wichtigkeit auf einer Skala von 1 bis 7 einschätzen. 1 steht dabei für «überhaupt nicht wichtig» und 7 für den «wichtigsten Aspekt»?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 = überhaupt nicht wichtig, 7 = wichtigster Aspekt

## 2. Hauptfragen (1/2)

(ca. 15 Min.)

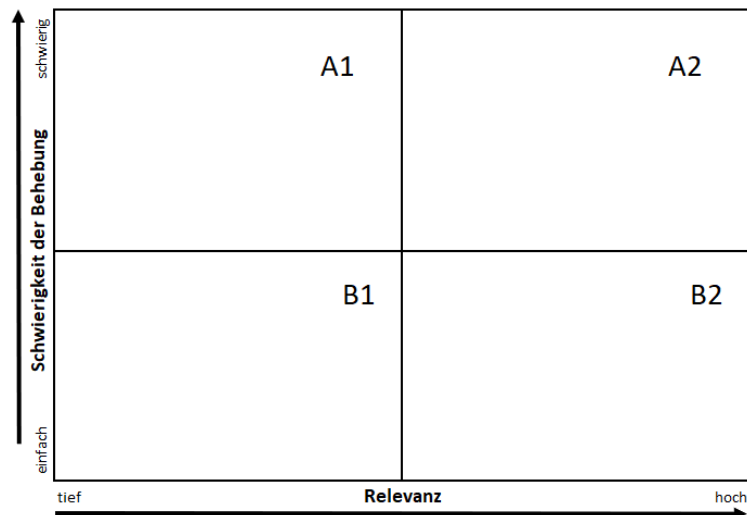
Jetzt würde ich Ihnen gerne ein paar Fragen zu Barrieren im Wissenstransfer und möglichen Lösungsansätzen stellen.

- Zuerst würde mich interessieren, welche Barrieren im Wissenstransfer Ihnen im Berufsalltag am häufigsten begegnen. *[Aufretenshäufigkeit]*

 *[Genannte Barrieren auf Post-It schreiben, wenn nicht bereits vorhanden]*

- Halten Sie diese Barrieren für **spezifisch für Ihren Tätigkeitsbereich** oder für Ihre **Branche**?
- Bitte ordnen Sie auf dieser Übersicht<sup>9</sup> mit den zwei Achsen **Relevanz** und **Schwierigkeit der Behebung** die Barrieren ein, indem Sie die Post-It-Zettel in eines der vier Felder kleben. Bei jeder Barriere interessiert mich ausserdem, was aus Ihrer Sicht dagegen unternommen werden kann.

<sup>9</sup> Die Übersicht wird für das Interview auf ein A3 Blatt gezeichnet.



Post-It Zettel mit verschiedenen Barrieren im Wissenstransfer:

- **Kommunikationsschwierigkeiten** (z.B. Formulierungs- oder Strukturierungsprobleme)
- **«Wissen-ist-Macht»-Einstellung**
- **Zeitmangel**
- **Grosse räumliche Distanz** (z.B. verschiedene Geschäftsstellen od. Distanz zwischen Arbeitsplätzen)
- **Hindernde Unternehmenskultur**
- **Mangelndes Vertrauen durch die Mitarbeitenden**
- **Wissenstransfer nicht in laufende Prozesse integriert**
- **Keine Sanktionen, wenn Wissenstransfer nicht gemacht wird**
- **Techniken sind nicht bekannt**
- **Wichtigkeit von Wissenstransfer ist nicht bewusst**
- **[Weitere durch den Experten genannte Barrieren]**

 *[Genannte **Lösungsansätze** auf Kärtchen schreiben, wenn nicht bereits vorhanden]*

## 2. Hauptfragen (2/2)

(ca. 15 Min.)

**Welche Methoden** zum Abbau von Barrieren und zur Förderung des Wissenstransfers werden in **Ihrem Unternehmen eingesetzt**?

 *[Genannte Lösungsansätze auf Kärtchen schreiben, wenn nicht bereits vorhanden]*

- Welche Methoden erachten Sie als besonders **erfolgversprechend**?
  - Warum halten Sie diese Methoden für besonders erfolgversprechend oder anders gesagt, was macht aus Ihrer Sicht deren besondere Stärke aus?
- Welche Methoden erachten Sie als **weniger sinnvoll**?
  - Warum halten Sie diese Methoden für weniger sinnvoll, bzw. wo liegen aus Ihrer Sicht deren Schwachstellen?

Gerne möchte ich Sie bitten, mit den folgenden Methoden zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer verschiedene Stapel zu machen, indem Sie die Methoden nach ihrer Nützlichkeit auf der nachfolgenden Skala einordnen:

- Fachspezifische Weiterbildungen
- Schulungen in Methodenkompetenz (z.B. Arbeitsstrukturierung, Visualisierungs- oder Kommunikationstechniken)
- Project Debriefings, bzw. Lessons Learned
- Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung
- Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse
- Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiterneueinführungen
- Stages in anderen Abteilungen
- Communities of Practice
- Job-Rotation
- Serious Games
- Konversations-Cafés / Wissens-Cafés
- Ideenworkshops
- Wissensmärkte
- Seminare
- Materielle Anreize zum Wissensaustausch
- Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch
- Co-Located-Workspace
- Integration Wissenstransfer in alle laufenden Prozesse
- Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte

- Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag bei Einstellung
- Sitzungen

## Skala

- 0 Methode nicht bekannt**
- 1 wenig nützlich**
- 2 mässig nützlich**
- 3 sehr nützlich**



*[Für die Sortierung vier beschriftete Couverts auf den Tisch legen und anschliessend den Stapel darin verpacken]*

## 3. Abschlussfragen

**(ca. 10 Min.)**

---

Nun kommen wir zu den letzten Fragen des Interviews.

### Themenbereich Lösungsansätze

- Welche Faktoren müssen aus Ihrer Sicht bei der Wahl und beim Praxiseinsatz der Methoden berücksichtigt werden?
  - Welche der genannten Faktoren sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten?
- Welches Sind Ihrer Meinung nach die Herausforderungen bei der Einführung oder Anwendung von Methoden zur Förderung des Wissenstransfers?

### Fragen zur Berufstätigkeit

- Was ist Ihre aktuelle berufliche Funktion?
- Welche Aufgaben haben dabei mit der Förderung des Wissenstransfers zwischen Mitarbeitenden zu tun?
- Vielen Dank! Haben Sie noch eigene Ergänzungen oder Anregungen zum Befragungsthema? Was habe ich noch vergessen?

Wir sind nun am Ende angelangt. Ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihre Teilnahme an diesem Interview. Bei Fragen Ihrerseits stehe ich Ihnen selbstverständlich sehr gerne zur Verfügung.

## Literatur Leitfaden

### Barrieren und Lösungsansätze

Adelsberger, Heimo H.; Bick, Markus & Hanke, Thomas (2002): Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissenteilens in Organisationen. In: M. Engelien (Hrsg.): Reihe: Telekommunikation Medienwirtschaft: Vol. 14: Virtuelle Organisation und neue Medien 2002 (S. 529-552). Lohmar, Köln: Eul. Abgerufen von [http://osiv.telesis.eu/download/59\\_wissenteilen\\_in\\_organisationen.pdf](http://osiv.telesis.eu/download/59_wissenteilen_in_organisationen.pdf). [12.05.2019]

Disterer, Georg (2000): Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen. In: Wirtschaftsinformatik, 42 (6), S. 539–546. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF03250771>

Hopf, Susanne (2009). Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa) (Dissertation). Humboldt-Universität, Berlin. [12.04.2019].

Mittelman, Angelika; Della Schiava, Manfred; Dücker, Simon & Terhoeven, Grit (2011): *Werkzeugkasten Wissensmanagement*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Probst, Gilbert J. B.; Raub, Steffen P. & Romhardt, Kai (2012): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen von <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1>. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1>

Qattawi, Lisa (2006). Barrieren im Wissensmanagement (Magisterarbeit). Universität Salzburg, Salzburg.

Schewe, Gerhard & Nienaber, Ann-Marie (2011): Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 61 (1), S. 37–84. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11301-011-0073-2>. Abgerufen von <https://doi.org/10.1007/s11301-011-0073-2>.

Wälti, Beatrice (2015): *Das Paradox der Wissensverteilung und -nutzung: Der Mensch im Zentrum*: Diplomica Verlag GmbH.

### Qualitative Erhebungsmethoden

Focus Group Discussion Guide (Modul Usability Engineering USAB, Dozentin Gonja Tijana)

Grote, Stefanie, Dettmer, Susanne, Hoff, Ernst-H. & Hohner, Hans-Uwe (1999): Fragebogen und Interviewleitfaden im Projekt „PROFIL“: Professionalisierung und Integration der Lebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie (Berichte aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“ am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie an der FU Berlin No. Nr. 14). Abgerufen von <http://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/60/1/FB14.PDF> [09.05.2019]

Leitfaden Helsana Usertest EasySales 09.2015 (Modul Usability Engineering USAB, Dozentin Gonja Tijana)

Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991) *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Garz, Detlef (Ed.); Kraimer, Klaus (Ed.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdt. Verl. Abgerufen von: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-2402> [10.05.2019]

Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>.

Helfferrich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 669–686. DOI: [https://doi-org.ezproxy.fh-htwchur.ch/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi-org.ezproxy.fh-htwchur.ch/10.1007/978-3-658-21308-4_44)

## **Leitfaden Anhang 1: Factsheet zum Interview**

### **Allgemeines**

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit im Studiengang Informationswissenschaft an der HTW Chur führe ich eine Befragung zum Thema «Barrieren im Wissenstransfer» durch.

Das Hauptziel der Befragung ist es, herauszufinden, wie Barrieren im Wissenstransfer in der Unternehmenspraxis erfolgreich reduziert werden können. Zu diesem Zweck sollen zunächst relevante Barrieren identifiziert und anschliessend geeignete Methoden und Instrumente zu deren Überwindung ermittelt werden.

Im Mittelpunkt der Befragung stehen dabei folgende zwei Bereiche:

1. Bewusste oder unbewusste Barrieren auf der Seite eines Wissensträgers bei der Weitergabe, bzw. beim Teilen von Wissen und entsprechende Lösungsansätze.
2. Bewusste oder unbewusste Barrieren auf der Seite eines potenziellen Wissensempfängers bei der Aufnahme und Nutzung von Wissen und entsprechende Lösungsansätze.

Ich bin sehr daran interessiert persönliche Meinungen zu diesem Thema zu erfahren. Es wird demnach im Interview keine «richtigen» oder «falschen» Antworten geben, sondern es geht mir darum, konkrete Aussagen aus der Praxis zu erhalten. Das Interview wird ungefähr 45 Minuten dauern.

### **Datenschutz**

Sämtliche Inhalte aus dem Interview werden streng vertraulich behandelt. Die Daten werden anonymisiert und ausschliesslich im Zusammenhang mit dieser Untersuchung verwendet. Damit keine Information aus dem Interview verloren geht, möchte ich das Gespräch gerne aufzeichnen, sofern Sie damit einverstanden sind. Die Aufnahmen werden zu keinem anderen Zweck verwendet. Sobald alle Angaben für die Untersuchung aus dem Interview zusammengefasst wurden, werden die Aufnahmen wieder gelöscht.

### **Kontakt**

Sarah Stalder Tel. +41 77 429 69 59

E-Mail: sarah.stalder@stud.htwchur.ch



## Leitfaden Anhang 2: Formular Einverständniserklärung

### Einverständniserklärung

- Ich wurde von der Studienleitung über die Ziele und den Ablauf des Interviews informiert.
- Ich nehme an dem Interview freiwillig teil und bin damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird.
- Ich weiss, dass die Daten anonymisiert und nach deren Auswertung gelöscht werden.

Hiermit bestätige ich, dass die von mir angegebenen Daten für die Untersuchung zu «Barrieren im Wissenstransfer» verwendet werden dürfen.

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Datum

### 10.4 Transkription Experteninterviews

#### 10.4.1 Transkription Interview mit Expertin A vom 11.06.2019

<b>Unternehmen</b>	Ca. 500 Mitarbeitende, 3 Hauptstandorte, international
<b>Branche</b>	Herstellung von Kunststoffen und chemischen Stoffen
<b>Funktion</b>	Head of HR

#### Kurzzusammenfassung durch Interviewerin

Kulturelle Faktoren (UN-Kultur, mangelndes Vertrauen, Wissen-ist-Macht-Einstellung) sind die relevantesten Barrieren und am schwierigsten zu beheben. Als Lösungsansatz ist Kommunikation wichtig (z.B. um Mitarbeitenden klar zu machen, dass Wissenstransfer wichtig ist). Barrieren aufgrund mangelnder Fähigkeiten können durch Weiterbildungsmaßnahmen behoben werden.

#### Wichtigkeit von internem Wissenstransfer im Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 7 (1 = überhaupt nicht wichtig, 7 = wichtigster Aspekt)?

Das ist pro Bereich jeweils sehr unterschiedlich. Insgesamt würde ich aber sagen 6. Was aber nicht heisst, dass man auf einer 6 ist, aber so wichtig wäre es.

**Welche Barrieren im Wissenstransfer begegnen Ihnen im Berufsalltag am häufigsten?**

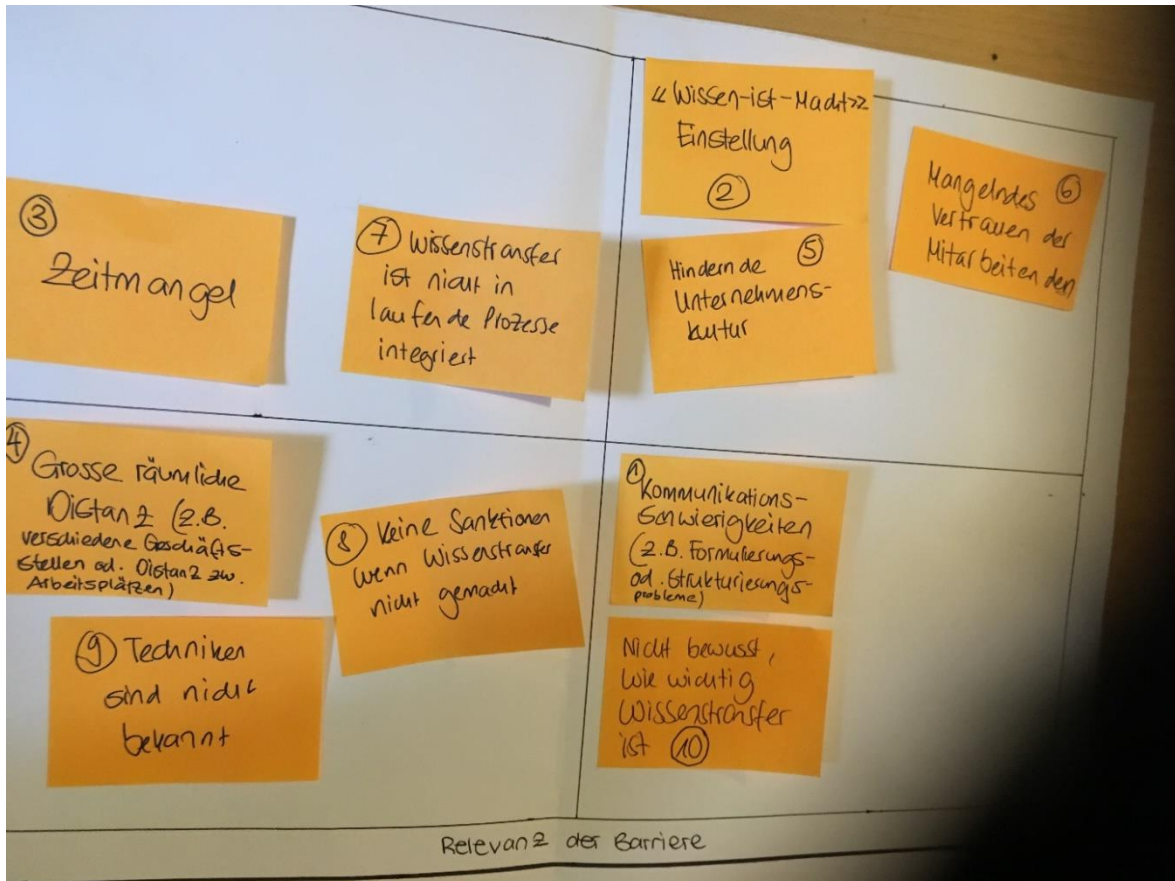
Zum Teil ist es einfach die **Sprache**, welche hinderlich ist [Kommunikationsschwierigkeiten]. Wir haben die Leute in der **Produktion** und dort hat es auch viele Menschen **mit ausländischen Wurzeln**. Da ist die Sprache teilweise ein grosses Problem. Dadurch geht es länger oder ist mühsamer etwas zu erklären. Das wirkt sich auf beiden Seiten aus: der eine versteht es nicht so schnell und der andere denkt irgendwann «der checkts das eh nicht» und hat dann teilweise auch weniger Geduld etwas lange zu erklären. Aber das ist natürlich nicht überall so. Im akademischen Bereich ist das weniger ein Problem: diese Menschen sind gebildet und können sich gut ausdrücken. Hier hat man einen **Unterschied zwischen Administration und Produktion**.

Und dann gibt es auch die Frage nach dem «Wie». Also die **Infrastruktur**, über die Information ausgetauscht wird. Wenn der einzige Informations-Kanal der Vorgesetzte ist und die Mitarbeitenden keinen Zugriff auf einen Sharepoint haben und auch keine andere Möglichkeit, sich zu informieren mit Ausnahme des Aushangs, dann haben diese quasi einen zensierten Informationsfluss. Z.B. die Mitarbeitenden in der Produktion haben bei uns keinen Zugriff auf den Sharepoint. Somit besteht abgesehen vom Aushang keine Infrastruktur, damit sie sich irgendwie informieren können und sie sind abhängig von ihrem Vorgesetzten. Die anderen Mitarbeitenden haben unzählige Möglichkeiten sich zu informieren. Darum ist die **Infrastruktur und der Zugang zu Information** auch etwas das wichtig ist und nicht immer gut ist und daher auch eine Barriere sein kann. Das hat auch mit der **Kultur** zu tun. [Hindernde UN-Kultur]

**Halten Sie diese Barrieren für spezifisch für Ihren Tätigkeitsbereich oder für Ihre Branche?**

Ja, v.a. das Bsp. mit der Sprache bei den Mitarbeitenden der Produktion. Dies ist im akademischen Bereich z.B. kein Problem.

**Bitte ordnen Sie auf dieser Übersicht mit den zwei Achsen Relevanz und Schwierigkeit der Behebung die nachfolgenden Barrieren ein, indem Sie die Post-It-Zettel in eines der vier Felder kleben:**



**Auswertung Matrix E1**

A1: 3, 7	A2: 2, 5, 6
B2: 4, 9, 8	B2: 1, 10

**Kommunikationsschwierigkeiten: Lösungsansatz:** Wie man kommuniziert ist das A- und-O und dazu kann man auch einen **Kurs** machen. Z.B. kann man auch mal in einem Kurs das Sender-Empfänger-Modell-Anschauen. Oder bei sprachlichen Problemen bedingt dies, dass jemand z.B. einen Deutschkurs macht. Aber die Leute sind ja auch lernfähig, daher denke ich nicht, dass es extrem schwierig ist, diese Barriere zu überwinden.

**«Wissen-ist-Macht»-Einstellung:** Ich denke, dies ist eines der Hauptprobleme, warum Wissen nicht geteilt wird innerhalb meiner Unternehmung. Es ist halt auch eine sehr eine persönliche Sache... Wenn jetzt jemand seinen Bereich schützt, weil er sich nicht entmachten lassen will, dann hat das auch mit seiner **Persönlichkeit** zu tun. Dieser, der sein Wissen nicht weitergeben kann, bzw. nicht will; der kann nicht loslassen; der lässt niemanden in seinen Bereich rein; da kann man noch lange sagen, dass es wichtig wäre. Das ist eine riesige Barriere und lässt sich nur schwer ändern. Wie will man dies ändern;

da müsste man diese Menschen eigentlich **intensiv therapieren**. Ich habe lange versucht, etwas zu machen. Aber wenn einer diese Einstellung hat, ist es schwierig. Es ist oftmals nicht weit entfernt vom Workaholic, welche sich unersetzbar machen wollen und das teilweise auch werden. Bei manchen ist wirklich jede Handlung darauf abgestimmt, wie man sich unersetzbar machen kann. Also auf jeden Fall ist diese Barriere extrem schwierig zu beheben.

**Zeitmangel:** Wäre eigentlich einfach zu lösen, indem man mehr **Ressourcen zur Verfügung stellt**, mehr Leute anstellt. Schwierig halt insofern, dass das dann kostet. Also eigentlich denke ich, es wäre einfach zu lösen, aber in der Praxis halt nicht so einfach umsetzbar.

**Lösungsansatz:** ich denke dies ist nicht so eine relevante Barriere, sondern eher eine Ausrede. Hier müssten einfach mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit die Leute mehr Zeit haben, etwas zu erklären.

**Grosse räumliche Distanz: Lösungsansatz:** Mit der heutigen Technologie finde ich dies eigentlich nicht sehr hinderlich und auch einfach zu lösen z.B. mit E-Mail, Skype oder Videokonferenzen kann man die Distanzen leicht überwinden.

**Hindernde Unternehmenskultur:** Die Kultur ist einfach sowieso das A-und-O. Wenn man eine **gesunde Leistungskultur** hat, dann geschieht so viel von allein. Wenn man die Energie brauchen kann, um konstruktiv Vorwärts zu schauen und es selbstverständlich ist, dass man Wissen teilt und Leute einbezieht und informiert, dann kann man so viel mehr erreichen. Letztendlich geht das dann alles in die Innovation. Oder man kann sagen, dass man dann viel mehr Zeit und Ressourcen frei hat, für positive Sachen, anstatt alle Energie zu brauchen, um z.B. seinen Bereich zu schützen oder um Fehler zu vertuschen. Die kulturelle Sache ist eine der grössten Barrieren. Wenn die mal gebrochen ist, dann geht sehr vieles einfacher.

**Mangelndes Vertrauen durch die Mitarbeitenden: Lösungsansatz:** Unternehmenskultur

**Wissenstransfer nicht in laufende Prozesse integriert:** Vielleicht ist das nur meine persönliche Einstellung, aber wenn das alles [2, 6, 5] nicht stimmt, dann nützt der Prozess allein eigentlich nichts.

**Lösungsansatz:** Meiner Meinung nach ist es fast nicht möglich, alles in Prozessen abzubilden, ohne dass man in einem administrativen Aufwand erstickt. Daher denke ich, es ist schwierig diese Barriere zu überwinden. Ich denke aber auch, dass diese Barriere

nicht eine Riesenhürde darstellt. Aber ich bin auch der Meinung, dass man gewisse Eckpunkte in den Prozessen abbilden kann und auch sollte. Aber ich bin auch nicht eine grosse Befürworterin von 100%iger Prozessorientierung, das ist einfach nicht praxistauglich.

**Keine Sanktionen, wenn Wissenstransfer nicht gemacht wird:** Würde wahrscheinlich schon helfen, aber ich finde es nicht so relevant.

**Lösungsansatz:** Aber besser nicht bestrafen, sondern erklären, dass Wissenstransfer wichtig ist. Zusammen mit einer gesunden Kultur sind Sanktionen aus meiner Sicht nicht nötig.

**Techniken sind nicht bekannt:** Schon mit kleinen Schulungen oder Erklärungen kann man Methoden mitteilen, wie man Wissen teilen kann.

**Wichtigkeit von Wissenstransfer ist nicht bewusst:** Wenn die Mitarbeitenden nicht wissen, dass Wissenstransfer wichtig ist, dass ist dies eine Riesenbarriere. Dann wissen sie nicht, dass sie Wissen teilen sollen oder wie sie mit Information umgehen sollen. Dies wäre aber aus meiner Sicht durch eine **klare Kommunikation** gut lösbar.

### **Welche Methoden zum Abbau von Barrieren und zur Förderung des Wissenstransfers werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?**

Wir haben ein **IMS**, also ein Integriertes Management System, in welchem das Wissensmanagement dokumentiert wird. Wir haben eine Prozesslandschaft, welche Kompetenzen definiert, es gibt eine **Kompetenzen-Matrix**, wer was kennen muss, wer nur informiert sein muss. Aber das ist halt alles etwas in der Theorie, in der Praxis läuft es dann nie genau so.

Dann haben wir bei den Einritten ein **Einführungsprogramm**, welches einige Sachen beinhaltet. Da wird dann auch auf das IMS, auf diesen Prozess verwiesen. Es ist eine halbe Stunde eingeplant mit dem Verantwortlichen, damit dieser erklären kann, was wo gefunden wird. Und dann kommt dann natürlich auch noch die **fachliche Einführung**, der Sicherheitsrundgang etc.

Dann haben wir **Schulungen** und natürlich **Sitzungen**. Sitzungen sind sehr wichtig. Es gibt sehr viele Sitzungen. Z.T. regelmässige Sitzungen innerhalb des Bereiches (**Bereichs-Sitzungen**), oder auch **Themensitzungen**. Z.B. gibt es die Abteilung Customer Services. Die sitzen z.B. alle 2 Wochen zusammen und diskutieren wichtige Themen. Aber dann gibt es auch eine **Lieferverzug-Sitzung**, die ist z.B. **jeden Tag**. Da sitzen aus verschiedenen Bereichen Leute zusammen. Also z.B. im Produktionsbetrieb,

da geht es dann um die Logistik, den Kundendienst, den Einkauf, die Produktion und dann schaut man, wie man die Probleme lösen kann. Und wenn es nichts zu besprechen gibt dann ist es dann auch schon nach 5 Minuten fertig.

Und was wir auch haben, das ist so die Kultur, die jetzt im Kommen ist, dass man einen **Jour-Fix** oder **One-to-One mit dem Chef**. Das man einmal die Woche oder alle zwei Wochen – je nachdem wie oft sie das wollen, das ist ja nicht vorgeschrieben – dass man einen Austausch hat mit dem Chef.

Und dann haben wir natürlich auch **Arbeitsanleitungen**. Also Schriftstücke, welche für alle zugänglich sind, damit sie wissen, wie man was machen muss. Hier gibt man sich Mühe, dass diese einigermaßen à-Jour sind. Aber es ist schwierig, oftmals hinkt die Prozesslandschaft etwas hinterher. Oder wenn es nicht so wäre, wäre man gewissermaßen etwas handlungsunfähig, denn man kann die Dokumente dort nicht selbst einpflegen, dazu muss man es dem Verantwortlichen geben, damit er das macht. Er ist allein zuständig für das und wenn der dann in den Ferien ist. Und er ist zuständig für alle Abteilungen, das ist dann also nicht in einem Tag gemacht. Und wenn ich jetzt einen Prozess selber verbessern will, dann muss ich Ewigkeiten warten, bis das dann drin ist. Aber die Idee wäre da und man arbeitet auch nach diesen Anleitungen.

Und was wir sonst noch haben ist vielleicht auch eher von der Praxis her. Also bei einem Austritt haben wir eine **(Austritts)-Checkliste** und da wird auch sichergestellt, dass z.B. die Daten gesichert werden. Also da geht es natürlich auch drum, dass die Leute nicht einfach Sachen mit nach Hause nehmen, aber auch, dass nichts lokal auf dem Laptop abgespeichert wird und plötzlich keiner mehr Zugriff auf die Dokumente hat.

Und was wir haben ist ein **Share-Point**, also im Sinne einer Infrastruktur ist das eigentlich eine wichtige Sache. Hier kann man News posten, alle wichtigen Sachen suchen. Und jetzt wird dann auch das IMS in den Share-Point integriert und dann wird es dann richtig gut.

**Wissensorientierte Raumplanung:** Das haben wir gerade gemacht.

### **Welche Methoden erachten Sie als besonders erfolgversprechend?**

Klare Kommunikation über die Wichtigkeit des Wissenstransfers und Qualifizierungsmaßnahmen bei fehlenden Kompetenzen. Eine zentrale Voraussetzung ist die Kultur im Unternehmen.

### Welche Methoden erachten Sie als weniger sinnvoll?

Wissenscafés sind oft eher gezwungen. Aber es kommt auch auf die Kultur an. Wenn es die Kultur ist im Betrieb dann wird es auch alltäglich.

Etwas mit Vorbehalt würde ich noch sagen die Betriebsinfo. Wir haben einmal pro Quartal diese Betriebsinfo, die auch wirklich gut gemeint ist und dort wird dann auch über Geschäftsergebnisse informiert. Aber ich denke dort kommt sehr viel nicht an. Entweder verstehen sie die Sachen nicht, oder ich weiss auch nicht, ob man es manchmal zu kompliziert erklärt oder ob die Kluft einfach zu gross ist. Das ist jetzt etwas, das wir machen, wo ich sagen würde, so kommt sicher nicht alles an. Aber ich würde das jetzt auch auf keinen Fall abschaffen, im Gegenteil. Vielleicht eher in kleineren Gruppen, mit gezielterem Publikum. Aber eine direkte Information wäre ja eigentlich gut. Darum würde ich das absolut nicht abschaffen. Aber um Wissen zu transferieren ist es nicht ideal und das wäre eigentlich auch einen Sinn davon.

Bei den Seminaren kommt es drauf an, da gibt es auch ganz viele Schlechte, aber wenn sie gut sind dann sind sie gut.

### Auswertung Lösungsansätze

Lösungsansätze	Ranking
Co-located-Workspace	3
Communities of Practice	0
Fachspezifische Weiterbildungen	3
Ideenworkshops	3
Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch	2
Integration Wissensmanagement in alle laufenden Prozesse	2
Job-Rotation	3
Konversations-Cafés / Wissens-Cafés	1
Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte	3
Materielle Anreize zum Wissensaustausch	2
Project Debriefings, bzw. Lessons Learned	3
Schulungen zu Methodenkompetenz	3
Seminare	2
Serious Games	0
Stages in anderen Abteilungen	3
Wissensmärkte	2
Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse	3
Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiterereinführungen	3
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	3
Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag	2
<i>Arbeitsanleitungen</i>	2
<i>IMS, Sharepoint (Infrastruktur, Technik)</i>	3
<i>Jour-Fixe / One-to-One mit Vorgesetztem</i>	3
<i>Sitzungen</i>	3

## Skala

- 0 Methode nicht bekannt
- 1 wenig nützlich
- 2 mässig nützlich
- 3 sehr nützlich

### **Welche Faktoren müssen Ihrer Meinung nach bei der Wahl von Methoden und Instrumenten zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer berücksichtigt werden?**

Das ist eine schwierige Frage. Also die **Sprache**, z.B. reicht es, wenn es auf Deutsch gemacht wird.

Dann auch die **Akzeptanz der Lehrperson** bei Schulungen. Das ist das wichtigste. Wir hatten auch schon Schulungen, wo es nicht angekommen ist, weil einfach die Referenten die Sympathie nicht hatten. Ich denke das ist das wichtigste.

Dann auch die **Kosten**, wie teuer ist z.B. eine Schulung. Das macht man natürlich nicht, wenn es das Budget sprengt. Das kommt natürlich auch auf den Bereich an. Da gibt es sicher auch Institutionen, wo dies weniger ein Thema ist. Und es ist halt auch ein Zeitaufwand. Da ist man dann im Konflikt mit der Produktivität. Da wären wir dann wieder bei der Zeitmangel-Barriere, die halt trotzdem auch da ist. Sie wäre eigentlich einfach zu lösen, aber es kostet halt.

### **Welches Sind Ihrer Meinung nach, die Herausforderungen bei der Einführung oder Anwendung von Methoden zur Förderung des Wissenstransfers?**

Lehrperson wird nicht akzeptiert, Massnahme zu teuer, Konflikt mit der Produktivität (Tagesgeschäft).

### **Welche Aufgaben haben dabei mit der Förderung des Wissenstransfers zwischen Mitarbeitenden zu tun?**

Also v.a. Personalentwicklung und Personalbetreuung. Also eigentlich vom Eintritt bis Austritt, eigentlich überall ausser beim Salärwesen. Und auch in den täglichen Gesprächen mit den Mitarbeitenden.

Es ist halt einfach auch ein gängiges Praxisproblem. Ich war natürlich lange in der Firma [die Expertin hat gerade die Stelle gewechselt, das Interview bezieht sich auf den alten Arbeitgeber, wo sie 12 Jahre tätig war], ich war zwar nicht in der Geschäftsleitung aber nahe der Geschäftsleitung, da ist man mit diesen Problemen konfrontiert. Im HR sieht



man dann alle Seiten, man hört dann die Mitarbeitenden, die jammern oder sagen, sie seien nicht informiert. Du hast dort dann die ganze Palette. Ich war dort schon ziemlich am Puls. Und da bekommt man ziemlich viel mit. Und dann die Probleme mit dem IMS, also Probleme, ich habe halt die Aktualisierung der Prozesse nicht immer gemacht und jetzt habe ich da vor meinem Abgang noch Gas gegeben, um das alles wieder zu aktualisieren. Weil es ebenso träge ist, macht man es manchmal dann halt etwas vereinfacht oder z.T. habe ich dann auch eine Vorlage angepasst und diese dann dem Verantwortlichen geschickt, aber da muss man dann auch dranbleiben, damit das dann auch gemacht wird und das habe ich bin dann auch nicht immer drangeblieben. Ich habe mich jetzt natürlich auch gefragt, wie übergebe ich mein Wissen an meine Nachfolgerin. Ich habe z.B. das Einführungsprogramm gemacht, aber auch administrative Sachen. Und wir sind etwas kompliziert, schon nur ich habe vier verschiedene Systeme. Ich habe meine Nachfolgerin jetzt eingeführt, indem ich ihr an den drei Tagen als sie hier war alles einmal gezeigt habe. Wir haben so ein Access-Mitarbeiterdatenbank-Eigenlösungssystem und da habe ich mal eine Anleitung geschrieben, wie man überhaupt Jemanden erfasst, aber ich habe keine Ahnung, ob man das überhaupt brauchen kann. Für mich ist das einfach klar, ich mache das halt einfach irgendwie [das Erfassen]. Ich habe ihr jetzt jedenfalls mal noch meine Telefonnummer gegeben, mal sehen, ob sie davon Gebrauch machen wird. Manchmal kommt man sich vielleicht auch einfach so unersetzbar vor, obwohl ich mein Wissen sehr gerne immer geteilt hätte, aber ich war halt allein im HR, daher konnte ich das nicht. Ich denke aber schon, dass dies alles recht viel ist für jemanden der neu anfängt. In all den Jahren hat sich dann doch einiges an Wissen angesammelt, v.a. in Situationen wo gerade viele Kündigungen gleichzeitig reinkommen und noch Dies und Das gleichzeitig erledigt werden muss beispielsweise. Ich habe also einfach geschaut, dass die Dokumente aktuell sind und ihr gezeigt, wo man was suchen kann, aber für mehr reicht es halt nicht. Und man kann auch nicht alles dokumentieren und wenn man dann 100 Stunden suchen muss, wie man etwas machen muss, dann ist es einfach auch nicht praxistauglich. Klar die Hauptprozesse und Verantwortlichkeiten ist klar, dass man das definiert und auch eine Kompetenzen-matrix ist gut. Aber letztendlich kann man nicht jeden einzelnen Arbeitsschritt dokumentieren. Die Industrie kann das nicht brauchen, da muss man schauen, dass man am Ball bleibt und möglichst viel in die Innovation steckt.

### 10.4.2 Transkription Interview mit Experte B vom 17.06.2019

<b>Unternehmen</b>	International tätig; Anzahl Mitarbeitende: ca. 379'000 global; ca. ca. 5'700 in der Schweiz
<b>Branche</b>	Technologiekonzern
<b>Funktion</b>	Senior Manager Knowledge Management

#### Kurzzusammenfassung durch Interviewerin

Eine hindernde Unternehmenskultur wird als grösste Barriere bewertet. Auch "Wissen-ist-Macht"-Einstellung, mangelndes Vertrauen sowie das fehlende Bewusstsein über die Wichtigkeit, welche ebenfalls als kulturelle Faktoren gelten, werden als besonders relevant und schwierig in der Behebung betrachtet. Auch der Zeitfaktor wird als häufig auftretende Barriere genannt, jedoch handelt es sich dabei i.d.R. eher um die Priorität und hängt daher wiederum mit der Unternehmenskultur zusammen.

Als zentraler Lösungsansatz wird das Fördern und Fordern (im Sinne der Einforderung, aber nicht im Sinne von Durchsetzen) durch das Management in Kombination mit einer Unterstützung der Mitarbeitenden durch Moderatoren, bzw. ein Supporter-Netzwerk betrachtet.

#### Wichtigkeit von internem Wissenstransfer im Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 7 (1 = überhaupt nicht wichtig, 7 = wichtigster Aspekt)?

Ganz wichtig: 7 [wichtigster Aspekt].

#### Welche Barrieren im Wissenstransfer begegnen Ihnen im Berufsalltag am häufigsten?

Am meisten ist es die Aussage: «Ich habe **keine Zeit**». Wobei diese Aussage eher eine Umschreibung dafür, dass es in der Prioritätenliste nicht so weit oben ist. Denn «keine Zeit» gibt es nicht. Aber dies ist die meistgehörte Ausrede. Teilweise ist es natürlich auch so, dass durch eine gewisse Überbeschäftigung - einfach zu viele Verpflichtungen zur gleichen Zeit - das Wissensteilen – Wissensaustauschen - zu kurz kommt.

Manchmal auch **Sprachbarrieren**. Also z.B. unser Tool ist in Englisch. In unserem Unternehmen sind zwar sehr viele Mitarbeitende, jedoch nicht alle, fähig genug, um sich auf Englisch mitzuteilen, auch wenn sie es vielleicht verstehen. Oder sie wären fähig, aber sie **trauen sich nicht**.

Vielleicht auch eine gewisse Furcht – das gilt jetzt aber vor allem für Online-Medien, ich habe hier immer die etwas die Perspektive des Wissensaustausches über Online-Medien

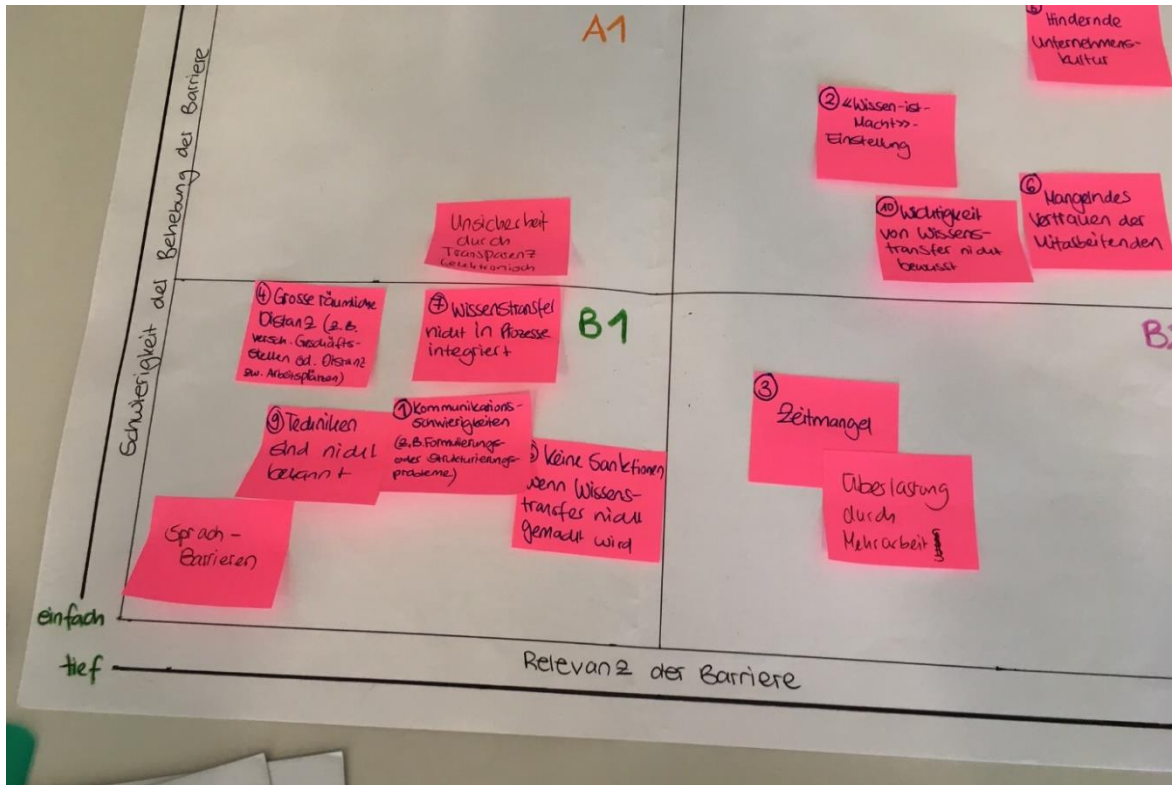
- der Mitarbeitenden «Huch, das **sieht jetzt jeder**» und das ist vielleicht jetzt nicht so meins. Ich würde das vielleicht gerne über ein Gespräch mit jemandem teilen, aber nicht gleich über eine Internetplattform, wo es dann möglicherweise gleich das ganze Unternehmen oder möglicherweise das ganze Management sehen kann. Eine mögliche Angst auch: Ich erhalte sowie bereits so viele E-Mails und Anrufe und wenn ich jetzt hier noch als Wissensträger in Erscheinung trete, dann erhalte ich noch mehr E-Mails, noch mehr Anrufe, dann wollen noch mehr Leute etwas von mir wissen. [Exemplarische Aussage:] «Sie können gerne die Angaben verwenden, aber bitte nennen sie nicht meinen Namen in diesem Zusammenhang». Eher selten, aber ist auch eine mögliche Barriere. [**Mehrbelastung/Mehrarbeit**]

Was ich heutzutage in unserem Unternehmen überhaupt nicht mehr erlebe, aber was ich von Bekannten oder Leuten, die ich auf einer Konferenz treffe, manchmal höre: in manchen Unternehmen gibt es das anscheinend noch, dass es der Vorgesetzte nicht will. Vielleicht auch nach dem Motto, dass Wissensaustausch ja gewissermassen die Vormachtstellung des Vorgesetzten untergräbt. Dies ist jedoch eher ein traditionelles Denken. In unserem Unternehmen haben wir dies jedoch, wie gesagt, überhaupt nicht. Es ist im Gegenteil ganz bewusst vom Management gewollt, dass wir uns miteinander vernetzen, Wissen austauschen. Ob im direkten Kontakt oder über Online-Medien.

### **Unternehmens-/Branchenspezifische Barrieren**

Sprachbarrieren: Internationalität; Tool in Englisch [Antwort aufgrund vorangehender Aussagen ermittelt]

**Bitte ordnen Sie auf dieser Übersicht mit den zwei Achsen Relevanz und Schwierigkeit der Behebung die nachfolgenden Barrieren ein, indem Sie die Post-It-Zettel in eines der vier Felder kleben:**



**Auswertung Matrix E2**

<b>A1:</b> Unsicherheit durch Transparenz (elektronisches Tool)	<b>A2:</b> 2, 10, 6, 5!
<b>B1:</b> 1, 4, 7, 9, 6, 8, Sprachbarrieren	<b>B2:</b> 3, Mehrbelastung/Mehrarbeit

**1. Kommunikationsschwierigkeiten:** s. Punkt 9 (Techniken sind nicht bekannt)

**2. «Wissen-ist-Macht»-Einstellung:** Verweis auf Unternehmenskultur

**3. Zeitmangel:** Kann vorgeschoben sein, aber die Priorität ist halt nicht hoch genug. Zeitmangel heisst immer: «wie sehe ich meine Prioritäten». Zeitmangel hat eine hohe Relevanz, denn wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeitender keine Zeit dazu hat, dann wird sie oder er es nicht tun. Aber die Schwierigkeit es zu beheben sehe ich eher tief. Wir setzen hier beispielsweise Mitarbeitende ein, welche proaktiv auf Wissensträger zugehen und nach Dokumenten fragen, oder Telefoninterviews machen und dann im Namen dieser Person einen Beitrag für die Wissenstransferplattform verfasst. So können auch Informationsangebote von denjenigen Personen abgeholt werden, welche sagen, dass sie keine Zeit dazu haben, aber vielleicht bereits sind über Telefon 5 oder 10 Minuten Auskunft zu geben. Also sozusagen «Hilfe durch Ghost-Writing» (aber es ist besser, wenn sie es selbst machen). Oder Hilfe auch mal unstrukturierte Inhalte aufzubereiten, welche in Form von PDFs, Dokumentationen oder Newsletter erhält. Das

Informationsangebot ist ja oft bereits da, jedoch nicht in der Struktur, in der es benötigt wird. Und der Zeitmangel ist oft gar nicht so sehr darauf ausgerichtet, dass eine Person keine Zeit hat, ihr Wissen zu teilen, sondern, dass Mitarbeitende keine Zeit haben sich mit dem Tool auseinanderzusetzen, damit ich die Inhalte in diejenige Struktur bringe, welche für das Tool erforderlich sind. Dies ist zu 99% der wahre Zeitgrund. Denn in der Regel sind ja die meisten Menschen stolz darauf, über ihre Kompetenzen und über ihre Erfahrungen zu sprechen. Dies ist zumindest meine Erfahrung. Aus meiner Sicht leichte Behebung, jedoch eine hohe Relevanz.

**4. Grosse räumliche Distanz:** Das sehe ich als überhaupt nicht relevant. Wir sind weltweit tätig und unsere Stakeholder sind überall. Aus diesem Grund haben wir ja gerade auch das Onlinesystem, damit wir uns auch asynchron austauschen können. Wir haben natürlich auch die Möglichkeit uns synchron auszutauschen, z.B. über Skype. Wenn ich aber den Anspruch habe, dass sich alle Wissensträger und Wissensnehmer immer gemeinsam treffen sollen, z.B. an einer grossen Konferenz, dann wird es natürlich schwierig oder kostspielig. Da wir das aber nicht machen, finde ich das nicht so schwierig. Das ist sowieso unser Betätigungsfeld: mit weltweit Beteiligten zusammenzuarbeiten. Und auch wenn dies nicht so wäre, würde ich das nicht als besonders schwierig ansehen.

**5. Hindernde Unternehmenskultur:** Das ist das allerwichtigste und das allerschlimmste, wenn es nicht funktioniert. Die Unternehmenskultur sehe ich als einen ganz zentralen Punkt. Die Kultur zu ändern, ist eine ganz schwierige Angelegenheit. Glücklicherweise haben wir bei uns im Unternehmen eine Kultur, welche den Wissenstransfer nicht nur fördert, sondern auch fordert. Und es ist durchaus relevant. **Ohne die Kultur, ohne dass das Management dazu steht und das einfordert und fördert wird ein Wissensaustausch nicht funktionieren. Zumindest nicht flächendeckend.** Das gehört auch irgendwie zusammen mit der Wissen-ist-Macht-Einstellung, denn letztendlich heisst es ja: Wissensteilung ist Macht: Knowledge-Sharing ist Power. Die Kultur zu ändern ist schwierig und da muss man als Unternehmen auch ständig daran arbeiten. Das Top-Management, die Unternehmensleitung muss da mit gutem Beispiel vorangehen. Idealerweise nicht nur selbst Wissenstransferplattformen benutzen – als Autor, als Beitragender nutzen, sondern auch gut sichtbar den Wissensaustausch einfordern und über eine Plattform transparent machen. Auch darauf hinweisen: «Das ist gut für unser Geschäft». Die Teilnehmenden müssen sich sicher sein, im Sinne des Managements zu handeln. Dann funktioniert es auch. Und wenn sie es nicht sind im Umkehrschluss, wird es nicht funktionieren. Auch mit dem Vertrauen ist es gewissermassen so...

**6. Mangelndes Vertrauen durch die Mitarbeitenden:** ...hier spielt jedoch auch das Vertrauen der Mitarbeitenden gegenüber den Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen mit rein: «Was machen die mit meinem Wissen, wie gehen die damit um?» Oder «Blamen» die mich, wenn ich etwas Falsches von mir gebe. Wenn hier einmal «verbrannte Erde» da ist, dann ist das sehr schwierig, dies zu beheben. Im Umkehrschluss, wenn das Vertrauen gut ist, dann es ein ganz grosser Motivationsgrund.

**7. Wissenstransfer nicht in laufende Prozesse integriert:** Ja klar, man kann die Prozesse ändern, aber das ist bei Unternehmen wie dem unseren nicht so einfach. Da muss man oft viele Beteiligte überzeugen. Ich sehe es jedoch auch nicht so sehr relevant, weil ich vielmehr an Kultur, Überzeugung und intrinsischer Motivation ansetze. Also zumindest im Zusammenhang mit unserer Wissenstransferplattform. Wenn jemand beispielsweise eine Wissensbasis aufgrund von Supportanfragen bei einer Hotline aufbauen will, dann ist das allenfalls etwas anderes. Wenn streng aus einem Prozess eine Wissensbasis abgeleitet werden soll, dann ist die Relevanz grösser.

**8. Keine Sanktionen, wenn Wissenstransfer nicht gemacht wird:** Das widerstrebt mir etwas. Wenn jemand nicht will, dann will er nicht.... Vielleicht fehlende extrinsische Motivation... Wir versuchen das halt mit Wettbewerben, jedoch nicht als Dauermassnahmen. Wir machen z.B. temporär mal einen Wettbewerb, bei welchem wir sagen, die nächsten 20 Autoren [welche einen Beitrag für die Wissenstransferplattform verfassen] welche bestimmte Bedingungen erfüllen, erhalten z.B. Schweizer Schokolade. Das kostet nicht viel, und solche kleine Aktionen können schon stimulierend wirken. Wir machen das aber nicht permanent, weil permanent möchte ich, dass die Mitarbeitenden im Sinne einer guten Unternehmenskultur intrinsisch motiviert sind, dass sie es von sich aus machen. Also da sehe ich die Relevanz als nicht so hoch an. Vielleicht schon eine gewisse Relevanz, aber es ist einfach zu lösen. Idealerweise ist es so, dass die Motivation intrinsisch ist.

**9. Techniken sind nicht bekannt:** Das sehe ich als nicht so relevant. Jetzt kommen dann die Digital-Natives ins Unternehmen, die sind sich sehr gewohnt mit Texten umzugehen. Und wenn es Jemand nicht kann, dann kann man ihr oder im Helfen. Das gleiche gilt für Kommunikationsschwierigkeiten. Mit geeigneten Moderatoren oder Fazilitationen kann man Unterstützung bieten, wenn jemand z.B. nicht so gut formulieren kann. Ich denke, hier braucht es eine Art Support-Team oder einen Supporter, der solchen Teilnehmenden mit Schwierigkeiten hilft.

**10. Wichtigkeit von Wissenstransfer ist nicht bewusst:** Das hängt auch mit der Kultur zusammen. Letztendlich muss dies auch von der Unternehmensleitung betont werden. Es muss eingefordert und auch transparent gemacht werden, warum das Ganze gemacht wird. Ich versuche immer, den Teilnehmenden den Nutzen aufzuzeigen. Wissensaustausch im Sinne einer Win-Win-Win Situation: Nicht nur, was die Organisation und was die Wissensnehmer davon haben, sondern was jeder einzelne Mitarbeitende davon hat, der sein sie oder er Wissen auf der Plattform austauscht. Man ist hier ja auch sichtbar als Kompetenzträger und es kann beispielsweise auch gut sein für die Karriere oder um sich ein positives Bild im Unternehmen zu verschaffen. Man kann sich über solche Plattformen auch ein Sprachrohr machen für gewisse Trends, dass man beispielsweise gewisse Produkte oder Entwicklungen des Unternehmens beeinflussen kann. Ich denke, das ist sehr wichtig. Die Schwierigkeit setze ich deswegen so hoch an, weil es eine permanente Aufgabe ist. Das kann man nicht nur einmal machen und einen Haken drunter setzen und dann läuft es, sondern das muss man ständig wiederholen. Das Momentum: Warum ist Wissen wichtig für unser Unternehmen muss ständig kommuniziert und promoted werden.

**Mehrbelastung/Mehrarbeit:** das ist nicht so relevant, aber es ist schwierig. Das ist der Zeitmangel.

**Sprachbarrieren:** Den Mitarbeitenden einen Sprachkurs machen lassen, um seine Sprachkompetenz zu verbessern ist eine langwierige Geschichte [Post-It zunächst in A1 geklebt]. Jedoch kann man hier auch an Übersetzungssysteme denken. Im Onlinebereich gibt es da ja bereits hinreichend genaue automatische Übersetzungssysteme und dann sinkt die Schwierigkeit schon fast wieder gegen Null – natürlich mit einer gewissen Unschärfe der Übersetzungsqualität. Hier kann man sich überlegen, wie schwierig das tatsächlich ist. Wenn man die Sprachkompetenz verbessern will, ist es schon eine grosse Schwierigkeit, aber es ist eigentlich nicht so relevant. Denn gerade in der jüngeren Generation, da kommt diese Kritik «ich braucht's auch auf Deutsch» viel weniger. Das hat in den letzten Jahren abgenommen. Ich denke, die jüngere Generation kann einfach Englisch und es wird bei den Einstellungsgesprächen auch darauf geachtet, dass die neuen Mitarbeitenden Englisch können. Und wenn man es mit den Übersetzungssystemen macht, dann würde ich es da unten platzieren [Post-It anschliessend in A3 geklebt].

**Welche Methoden zum Abbau von Barrieren und zur Förderung des Wissenstransfers werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?**

- **Moderatoren:** Nach meiner Überzeugung ist es sehr wichtig, dass es einen oder ein Netzwerk von Moderatoren gibt. Bei uns haben wir ein Netzwerk und wir nennen diese «Content&Community Administrators».

Unser Unternehmen ist strukturiert in verschiedene Geschäftseinheiten. Wir nennen diese Operating oder Strategic Companies. In jeder dieser Companies haben wir mindestens einen oder i.d.R. sind es mehrere Content&Community Administrators.

Die haben Verständnis über das Geschäft, sie wissen mit welchen Produkten, Lösungen und Services das Unternehmen beim Kunden unterwegs ist und haben daraus abgeleitet spezielle Anforderungen an Wissensaustausch, Wissensmanagement und die Dokumentation.

Diese «Content&Community Administrators», welche ganz bewusst **dezentral** in diesen Unternehmenseinheiten arbeiten, haben zwei Aufgaben:

Sie kümmern sich einerseits um eine hohe Beitragsqualität [in der Wissenstransfer-onlineplattform]. Die Beiträge werden zwar von den Teilnehmenden, den Mitarbeitenden, eingegeben, aber sie werden dann durch die Moderatoren gesichtet, etwas optimiert - im schlimmsten Fall werden die Beiträge auch zurückgewiesen - und erst dann werden sie freigegeben. Erst dann können sie gelesen werden. Es ist immer ein 4-Augen-Prinzip. Später werden die Beiträge dann auch durch die Moderatoren gepflegt.

Und das andere ist der Community-Aufbau, dass man als Kultur- oder Change-Manager unterwegs ist und auch die Philosophie vermittelt: «helft und unterstützt euch gegenseitig» und dass die Leute nicht denken «Wissen-ist-Macht». Sondern, dass es auch gut ist, im Sinne einer positiven Promotion auf die eigenen Kompetenzen aufmerksam zu machen.

Das finde ich sehr wichtig.

- **Fördern und Fordern:** Und dann, dass das Vorleben durch das Senior-Management, bzw. die Unternehmensleitung: am besten selber machen und aktiv zur Nutzung von solchen Tools oder dem Austausch von Wissen aufrufen. Also das «Fördern und Fordern».

- **Infrastruktur:** Und natürlich braucht es geeignete Kommunikationsmittel: also wir brauchen die Werkzeuge, die Online-Tools.

- **Räumlichkeiten:** Wir brauchen auch eine geeignete räumliche Umgebung, weil Wissensaustausch ist ja nicht Online-Medien gebunden, sondern man will sich ja auch mal im Sinne einer Diskussion in den Räumlichkeiten treffen. Ich sage immer: die Kaffeeküche ist die beste Einrichtung für Wissensaustausch.



- **Fehlerakzeptanz-Kultur:** Und letztendlich braucht man auch eine fehler-verzeihende Kultur. Man muss auch offen über Dinge sprechen dürfen. Man sollte nicht Sanktionen fürchten müssen, wenn ehrlich und offen über Dinge spricht, die vielleicht nicht alle hören möchten. Es sollte nicht schönfärberisch dargestellt werden, sondern wichtig ist, dass man offen über die Dinge sprechen kann ohne Sanktionen fürchten zu müssen.

### Auswertung Lösungsansätze

Lösungsansätze	Experte 2
Co-located-Workplace	3
Communities of Practice	2
Fachspezifische Weiterbildungen	1
Ideenworkshops	3
Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch	3
Integration Wissenstransfer in alle laufenden Prozesse	3
Job-Rotation	3
Konversations-Cafés / Wissens-Cafés	2
Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte	2
Materielle Anreize zum Wissensaustausch	1*
Project Debriefings, bzw. Lessons Learned	2
Schulungen zu Methodenkompetenz	2
Seminare	1
Serious Games	1
Stages in anderen Abteilungen	3
Wissensmärkte	2
Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse	1
Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiterneueinstellungen	2
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	3
Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag	1
Sitzungen	2
<i>Positive Fehlerkultur</i>	3
<i>Kurzfristige Materielle Anreize</i>	3
<i>Fördern und Fordern durch Management</i>	3

<i>Online-Tools</i>	3
<i>Supporter welche Teilnehmende unterstützen</i>	3
<i>Netzwerk von Moderatoren (Content&amp;Community) für Online-Tool</i>	3
<i>Wissensträger direkt angehen; Unterstützung durch "Ghost-Writing"</i>	2
<i>Nutzen von Wissenstransfer transparent machen/aufzeigen</i>	2
*(temporär sehr gut; dauerhaft schlecht)	

## Skala

- 0 Methode nicht bekannt**
- 1 wenig nützlich**
- 2 mässig nützlich**
- 3 sehr nützlich**

**Leadership:** Hier gefällt mir das Wort «Durchsetzen» nicht. Das hört sich nach Zwang an. Fördern und Fordern finde ich sehr wichtig, aber Durchsetzen kann dann auch bewirken, dass die Mitarbeitenden das Abblocken. Ich versuche daher zu vermeiden, Druck auszuüben. Wenn das Top-Management etwas durchsetzt kann sich das auch kontraproduktiv auswirken. Daher versuchen wir den Mehrwert aufzuzeigen, um die Mitarbeitenden intrinsisch zu motivieren. Dass es Spass macht und gut ist, wenn man einander Hilfestellung gibt. Die Hilfsbereitschaft ist ein grosser Treiber der intrinsischen Motivation. Wenn ich weiss, ich habe eine Information, welche ein Arbeitskollege braucht und es kostet mich vielleicht 5 Minuten, um diese zu liefern, dann mache ich das viel eher als eine Projektdokumentation, bei welcher ich nicht weiss, wem das vielleicht helfen wird, da spielt diese Hilfsbereitschaft nicht so rein. Und wichtig ist auch, den Community-Gedanken zu fördern. Das beginnt beispielsweise bei der Ansprache der Teilnehmenden als «Community-Members» und nicht als Nutzende. Bereits damit kann ein anderes Klima erzeugt werden, als wenn die Mitglieder auf die Funktion als Softwarenutzende reduziert werden.

**Serious Games:** hier möchte ich noch anmerken, dass ich das als 1 eingestuft habe, weil ich keine Praxiserfahrung damit habe. Ich habe auf Konferenzen schon gehört, dass gute Erfahrungen damit gemacht wurden, aber selbst habe ich keine Erfahrung damit.

**Welche Methoden erachten Sie als besonders erfolgversprechend?**

Fördern und Fordern - im Sinne der Einforderung – aber nicht im Sinne von Durchsetzen – in Kombination mit der Hilfestellung durch die Moderatoren, also das Supporter-Netzwerk, das sehe ich als zentral an.

**Welche Methoden erachten Sie als weniger sinnvoll?**

- Materielle Anreize sehe ich für den Wissensaustausch als sehr nützlich an. Damit habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht. Das haben wir aber immer nur auf einen kurzen Zeitraum beschränkt. Wenn es dauernd wäre, dann wäre es gewissermassen eher kontraproduktiv. Denn man bringt die Mitarbeitenden dazu, dass sie Wissen nur noch teilen, wenn sie eine Belohnung erhalten. Das geht dann komplett in eine falsche Richtung, denn es geht an einer Kulturänderung vorbei. Dies ist für mich ein wichtiger Punkt: materielle Anreize zum Wissensaustausch sollten nicht als Dauerzustand eingesetzt werden. Das bewirkt keine Kulturänderung und sobald die materiellen Anreize abgestellt werden, verabschieden sich die Leute wieder. Wenn ich jedoch eine Online-Plattform aufbaue und ich bin als Verantwortlicher zuständig um die kritische Masse an Teilnehmenden zu erreichen, dann ist ein temporäres Anreizsystem sehr gut.

- Wenn ein zu grosses Gewicht auf Seminare und solche Veranstaltungen mit «Frontalbeschallung» gelegt wird, finde ich dies auch eher kontraproduktiv. Wenn es gar nicht gewollt ist, dass sich die Mitarbeitenden untereinander austauschen. Denn gerade der Austausch untereinander im Unternehmen, mit der Diversität, die wir haben – mit verschiedenen Blickwinkeln und Erfahrungen - ist besonders wertvoll, davon profitiert man.

**Welche Faktoren müssen Ihrer Meinung nach bei der Wahl von Methoden und Instrumenten zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer berücksichtigt werden?**

Das lässt sich grundsätzlich nicht so einfach sagen, da vieles davon mit Softfaktoren zusammenhängt. Die Unternehmenskultur ist hier wichtig. Und auch, dass man die Moderatoren hat und diese auch die zeitlichen Ressourcen für die Erfüllung der Aufgabe haben. Das sollte man nicht halbherzig machen, indem man das Mandat an Mitarbeitende überträgt, welche keine Kapazität dazu haben und das Wissensmanagement dann vielleicht das 17. neben 16 anderen Projekten ist, dann wird es nicht funktionieren. Auch bei uns machen die Moderatoren diese Aufgabe nicht vollamtlich – abgesehen von mir. Aber sie haben dieses Mandat und den Auftrag vielleicht 10% oder 20% für diese Aufgabe zu verwenden. Und sie können so zeitnah auf

Anfragen reagieren. Wenn beispielsweise eine Autorin oder ein Autor ein Problem hat, z.B. etwas nicht so gut formulieren kann oder mit der englischen Sprache ein Problem hat und seine Anfrage wird dann wochenlang nicht beantwortet ist das natürlich nicht gut. Da muss zeitnah eine Hilfestellung kommen und dann wirkt sich das auch positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden.

### **Welche Aufgaben haben in Ihrer beruflichen Funktion mit der Förderung des Wissenstransfers zwischen Mitarbeitenden zu tun?**

**Funktion:** Senior Manager Knowledge Management

#### **Aufgaben:**

- Application Management für die Wissenstransferplattform
- Content Management: Sichtung und Freischaltung der Beiträge (aktuell macht dies jedoch hauptsächlich eine Werkstudentin und für die anderen Unternehmensbereiche sind andere Mitarbeitende zuständig)
- Taxonomie: Erstellung der Metadaten-Struktur in einer geeigneten Granularität: nicht zu grob (sonst ist zu viel drin) und nicht zu fein (sonst ist zu wenig drin). Es gibt eine mehrdimensionale Inhaltsstruktur.
- Community-Arbeit: die Plattform promoten und aktiv auf Mitarbeitende zugehen. Die Wichtigkeit von Wissenstransfer kommunizieren.

**Abschliessende Ergänzungen:** Es wird ein zeitloses Thema bleiben. Barrieren im Wissenstransfer ist nicht ein Thema, dass man als einmaliges Projekt durchführen kann, sondern man muss ständig daran arbeiten. Ich bin der Überzeugung, dass Wissensaustausch aller-allerhöchste Priorität für Unternehmen hat. Auf einer Skala von 1 bis 7 würde sogar 10 sagen, wenn dies möglich wäre.

#### **10.4.3 Transkription Interview mit Experte C vom 20.06.2019**

<b>Unternehmen</b>	Internationaler Grosskonzern (ca. 11'000 Mitarbeitende)
<b>Branche</b>	Chemie
<b>Funktion</b>	Leiter F&E

#### **Kurzzusammenfassung durch Interviewerin**

Wissen wird als sehr wichtig betrachtet (7). Man ging im betreffenden Unternehmen von der Annahme aus, dass für die meisten Fragen unternehmensintern Antworten

vorhanden sind. Am besten funktioniert der direkte Wissenstransfer von Person zu Person.

Zentrale Barrieren sind mangelndes transaktives Wissen («Leute wissen nichts voneinander»); Zeitmangel/Priorität; Formulierungsprobleme; Distanz; sich eingestehen, dass man nicht alles weiss; fremdes Wissen nicht anerkennen, weil befürchtet wird, dann nicht gesamte Anerkennung zu erhalten.

Top Down Approach wird als zentrale Voraussetzung für einen funktionierenden Wissenstransfer (Kultur, Zielsetzung, etc.) betrachtet.

Weitere wichtige Lösungsansätze sind ein Verankerung in Stellebeschreibung (ausgewählter Mitarbeitender); in Jahreszielen, dass gewisser Anteil von Wissen/Information in Projekten von aussen gekommen sein muss; Wissensaustausch als Bestandteil der Projektreviews; strukturiertes Formular für Fragestellung/Problemstellung im Intranet, welches geprüft wird; pro Geschäftsbereich ein Vertreter in Kernteam für Wissenstransfer; Communities of Practice.

### **Wichtigkeit von internem Wissenstransfer im Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 7 (1 = überhaupt nicht wichtig, 7 = wichtigster Aspekt)?**

Sehr hoher Stellenwert: 7

### **Welche Barrieren im Wissenstransfer begegnen Ihnen im Berufsalltag am häufigsten?**

Es gibt auf allen Ebenen Barrieren. Das hängt sehr vom Unternehmen ab, welches die wichtigsten sind. Im Unternehmen, in welchem ich tätig war – das war ein internationaler Grosskonzern – gibt's Barrieren auf allen Ebenen. Wir hatten ein sehr detailliertes System, welches nicht nur für den Wissenstransfer, sondern auch für andere Bereiche vorgesehen war (z.B. Innovation).

Der Konzern setzt sich zusammen aus vielen verschiedenen Geschäftsbereichen. Der Hintergrund für das System war dann, dass der Konzern gemerkt hat: wir haben 11'000 Mitarbeitende und die wissen wahrscheinlich sehr viel, aber Person A weiss nichts von Person B und weiss nicht, welche Probleme es da gibt.

1. Barriere ist: **wenn man nichts voneinander weiss.**

Bei uns war es so: Da Wissen eine hohe Priorität hatte, gab es einen Top-Down Approach. Also nicht, dass ein MA in einem Labor oder einer Fabrik, der etwas wissen will, irgendwo – es gibt z.B. Firmen, die machen so Datenbanken – nachschaut, sondern es lief bei uns so, dass klar war, dass bei einem solch grossen Unternehmen die Leute

nicht zueinander finden. Es ist einfach nicht möglich. Daher hat man das systematisch organisiert, und zwar sollte der Wissensaustausch direkt von Person zu Person stattfinden und nicht über eine Datenbank oder ein System. Aus unserer Erfahrung ist der Wissenstransfer von Person zu Person mit Abstand die beste Methode. Denn wenn man etwas wissen will, findet man kaum irgendwo in einem System eine Antwort, welche ganz genau passt. Am Schluss hat man vielleicht 50 Antworten die ein bisschen passen, aber keine genau. Und man tendiert dazu, dass man nur auf seinen eigenen Erfahrungsbereich schaut und dann auch nur in diesem Bereich nachschaut. Es ist jedoch bekannt, dass ein Problem nicht einzigartig für eine bestimmte Anwendung (oder einen bestimmten Anwendungsbereich) ist, sondern ein Problem hat i.d.R. sehr grundsätzliche Charakteristiken, welche in anderen Bereichen ebenso auftreten. Daher hat man eine Organisation auf die Beine gestellt, in welcher von **jedem Geschäftsbereich ein Vertreter** ausgewählt wurde. Ich war einer dieser Vertreter. Diese Vertreter **als Kerngruppe für den Wissensaustausch** zusammengenommen. Mit diesen hat man dann eine Struktur und einen Prozess entwickelt, um sicherzustellen, dass der Wissenstransfer stattfinden kann. Wichtige Aspekte dabei waren, dass man sagte, dass man davon ausgeht, dass für die meisten vorhandenen Fragen im Unternehmen intern Antworten vorhanden sind. Das war einfach mal eine Annahme, welche man getroffen hat. Und dann ging es drum: wie bringt man Problem und Lösung zusammen. Mit der erwähnten Organisation [je ein Vertreter pro Abteilung] hat man dann versucht, diese Leute zusammenzubringen.

Wir haben das dann **übers Intranet** gemacht. Dort haben wir dann sog. «Challenges» definiert. Im Prinzip war das nichts anderes als eine Fragestellung. Das funktionierte so, dass man offiziell über einen **Kanal, welcher allen zugänglich ist Fragestellungen definiert**. Da stellte man fest, dass man eine Struktur braucht, welche für alle verständlich ist. Da kommen wir schon zur nächsten Barriere:

- Ein **Problem** so zu **formulieren**, dass es ein anderer versteht ist sehr anspruchsvoll.

Das schlimmste ist es dann, wenn Sie eine aufwändige Antwort erhalten, welche nicht weiterhilft, weil der andere die Frage nicht richtig verstanden hat. Daher hat man der Fragestellung sehr viel Wert beigemessen. Wir hatten eine Art **Auftragsformular für den Wissensaustausch**. Request for Proposal nannten wir das. Da hat man genau gesagt, wie man eine Problemstellung beschreiben muss. Das **Kernteam** hat jede einzelne Problemstellung angeschaut und **geprüft, ob sie verständlich formuliert ist**, bevor sie im Intranet veröffentlicht wurde. Aber es ist eindeutig so, dass es manchmal

fast nicht möglich ist, das Problem verständlich zu formulieren, wenn man in einem Thema z.B. schon sehr lange dran ist.

Da kommen wir zu der nächsten Barriere:

- **Der Zeit**, dem Aufwand. Wenn einer einen Job hat, bei welchem er zu 100% ausgelastet ist, wird der wahrscheinlich nicht so bereit sein den Aufwand zu betreiben, um das Problem des andern zu verstehen und entsprechende Unterstützung zu leisten.

Da hat man etwas anderes gemacht.

**Der Top-Down Approach** bei uns sagt nun: wir geben dem eine hohe Priorität, ich sagte 7, vielleicht ist es auch 6, das spielt nicht so eine Rolle. Das heisst, der einzelne Vorgesetzte weiss, dass wenn sein Mitarbeitender Aufwand betreibt, um Wissen auszutauschen, dann ist dies so gewollte vom Unternehmen. Es ist nicht so, dass er heimlich machen muss, sondern es ist ganz offiziell Bestandteil seines Auftrages. Um dies zu erreichen, wurde der Wissenstransfer als **Bestandteil in der Stellenbeschreibung** aufgeführt. Im Prinzip hatten – jedenfalls im Bereich F&E – alle einen Bestandteil im Stellenbeschrieb, welcher darauf hingewiesen hat, dass Austausch von Wissen ein Teil ihres Jobs ist. Auf diese Art hat man versucht, **die strukturellen Barrieren abzubauen**.

- **Distanz** ist auch eine Barriere.

Wenn es nicht formalisiert ist, muss man einen Weg finden, die Leute zusammenzubringen. Wie soll ich wissen, dass z.B. in England einer sitzt der etwas weiss, das mich interessiert.

Aber kommen wir wieder zu der **Zeit-Barriere**. Wenn Jemand zu 100% belastet ist, wird er wahrscheinlich nicht im Intranet schauen gehen, ob er noch etwas Zusätzliches machen kann.

Daher hat man zusätzlich zu dieser Kerngruppe **Communities of Practice** installiert. Dazu hat man Themen formuliert, welche im Unternehmen von allgemeinem Interesse sind und man hat gesagt, dass diejenigen Leute, welche an diesen Themen interessiert sind, etwas beitragen können, sich anschliessen sollen. Und dann gab es Diskussionen zu diesen definierten Themen. Die Community of Practice (CoP) hatte jeweils einen Vollzeitleiter. Und wenn man dann eine Fragestellung oder ein Problem hatte, bei der man nicht wusste, wohin man sich wenden konnte, hat man konnte man sich zusätzlich zu Platzierung der Frage im Intranet an den Leiter der entsprechenden CoP wenden. Dieser kannte die Leute und wusste, wer bei was weiterhelfen kann. Das hat es ziemlich stark erleichtert, dass einer der ein Problem hat jemanden gefunden hat der ihm helfen

kann. Es war dann z.T. so, dass der Leiter der CoP einen MA angesprochen hat und gefragt hat, ob er bei einem bestimmten Problem weiterhelfen kann. Aber das hat alles **nur funktioniert**, weil dies **von Top-Down her diese Bedeutung** hatte. Das heisst rein strukturell, wenn das nicht vorhanden ist, haben Sie bereits ein riesiges Problem: Sie finden die Leute nicht, die Leute haben keine Zeit, die Priorität ist ganz wo anderes. In jedem Unternehmen gibt es Leute, welche den «Plausch» haben, an einem Problem «herumzuwerkeln»: wenn so einer von einem Problem hört, dann werden sie gleich hellhörig. Und dann gibt es andere, die ganz viel wissen, aber sehr zurückgezogen und introvertiert sind und kaum von sich aus irgendwo hingehen würden und sagen, dass sie das können. Daher ist es eigentlich in jedem Unternehmen so, dass es Schlüsselfiguren gibt, welchen den Wissensaustausch sehr stark erleichtern, weil sie Spass daran haben. Und dann gibt es eben solche, die sich kaum je von sich aus melden. Und die Struktur muss da sein, um diejenigen zu animieren. Die andern kommen von sich aus, die funktionieren trotzdem. Das habe ich auch in Unternehmen erlebt, welche ein nicht so etabliertes System für den Wissenstransfer hatten.

Dann auf der anderen Seite: derjenige der etwas braucht. Da gab es viele verschiedene Schwierigkeiten.

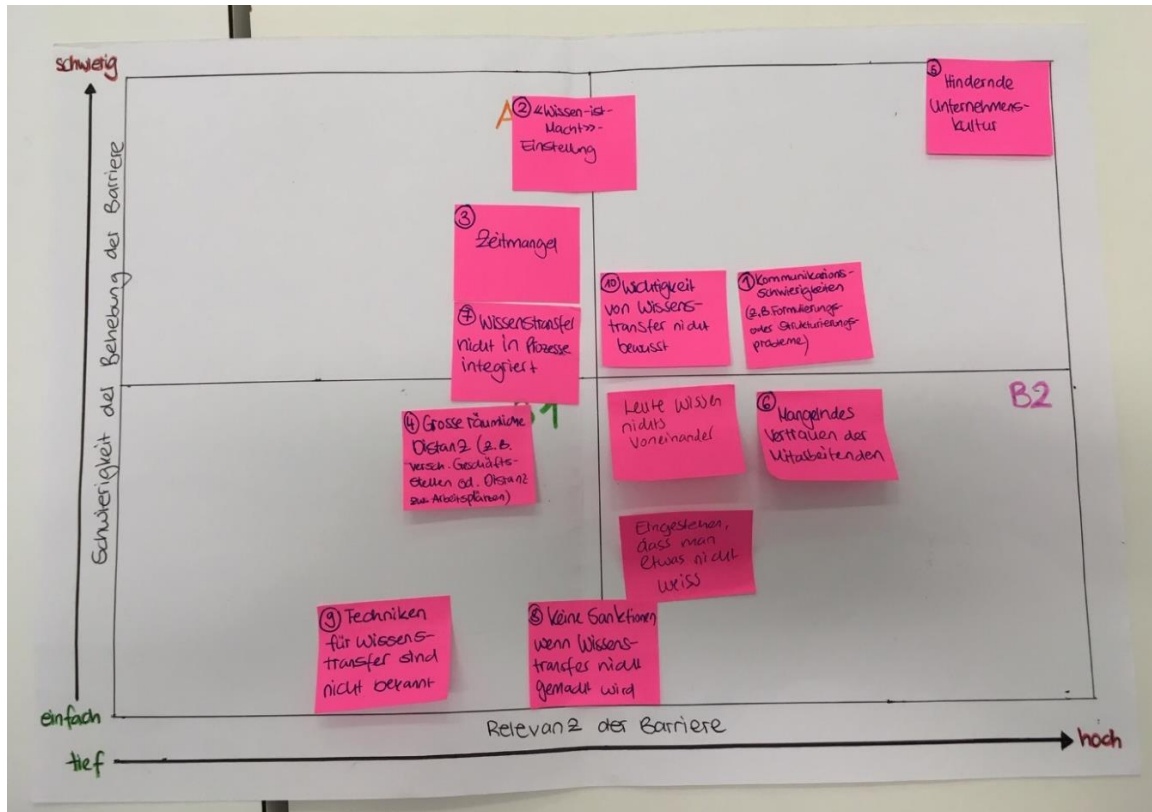
- Erstens mal, dass man sich **eingesteht, dass man etwas braucht** und das **nicht selbst weiss**, ist bereits ein erster Schritt, der gemacht werden muss. Und da gibt es sehr unterschiedliche Leute: es gibt Leute, die sind bescheiden und auch neugierig, die müssen nicht immer zeigen, dass sie alles wissen, sondern sind neugierig, ob es auch eine andere Lösung oder einen anderen Aspekt gibt. Um diese Leute zu motivieren braucht es eigentlich nur die Bedingungen, um dies erfolgreich machen zu können. Z.B. ein System. Aber die andern, welche denken, dass sie alles am besten wissen und denken, dass wenn jemand anderes etwas dazu sagt, dann ist nicht mehr die ganze Anerkennung bei ihnen, weil jemand anderes auch etwas beigetragen hat, das ist ein schwieriger Fall. Um diese abzudecken **muss der Chef aktiv** werden. Grundsätzlich ist es ja so, dass man die Leute dadurch steuert, dass man ihnen Ziele vorgibt und sie aufgrund dieser Ziele beurteilt. Und ich habe beispielsweise zwei Sachen gemacht: **in den Jahreszielen**, stand immer drin, dass **bei den Projekten**, welche sie machen – ich war in der F&E - dass ein **bestimmter Anteil von Wissen, bzw. Information von aussen** gekommen sein muss. Sie wussten so, dass dies in der Erfolgsbeurteilung ein Aspekt sein wird. Wenn sie alles im Labor nur für sich gemacht haben, dann wussten sie, dass sie einen negativen Punkt haben werden. Und ich sagte ihnen auch, dass dies mit der Zeit zunehmen wird und irgendwann soll dann in 70% oder 80% der Projekte ein Anteil von aussen in den Projekten drin sein. Und das hat dann natürlich auch diejenigen



motiviert, welche es von sich aus nicht gemacht hätten. Ein weiterer Aspekt, wo dies auch gefördert werden kann: wenn Sie ein Projekt haben, haben Sie i.d.R. ja eine Projektsteuerung. Bei uns war es so, dass wir pro Projektphase Einzelziele gesetzt haben. Da gab es Projektreviews und in diesen stand immer die Frage, ob sich die Projektgruppe überlegt habe, ob sie sich überlegt haben, wo sie für eine Fragestellung das Wissen erhalten könnten, bzw. wo sie einen Input erhalten werden könnten und ob sie dem dann auch gefolgt sind. Das war dafür da, um die psychologischen Barrieren zu überwinden. Am Anfang hatten meine Mitarbeitenden das Gefühl, dass ich ihnen nichts zutraue und dass ich denke, dass ich sie es selbst nicht können und die Lösung extern holen müssen. Aber mit der Zeit haben sie selbst den Vorteil erkannt, wenn sie Input von aussen erhalten haben und gesehen haben, dass dies interessant ist und dann hat sich ihre Einstellung gebessert. Dass die Mitarbeitenden erkennen, dass wenn es 11'000 Leute in der Firma hat und wir ein Problem haben, welches für die Firma interessant ist, dass die Firma dann nicht einfach von ihm allein abhängen will. Sondern die Firma will, dass die beste Lösung gefunden wird und nicht einfach eine Lösung. Manchmal haben die Mitarbeitenden das begriffen und manchmal nicht. Aber grundsätzlich konnten wir die meisten Barrieren überwinden, indem dies so in die Struktur eingebettet war.

Zudem haben wir Erfolgs-Stories gesammelt. Wir hatten ja diese Organisation der Kerngruppe und da haben wir begonnen, Erfolgs-Stories zu sammeln. Da gab es auch einen Preis: den sog. «Cross-Link-Award». Wo zwei MA von zwei total unterschiedlichen Bereichen zusammengearbeitet haben, um gemeinsam ein Problem zu lösen. Die haben dann offiziell einen Award erhalten. Man hat also Erfolgs-Stories gesammelt, diese entsprechend bekannt gemacht und auch belohnt. Das hat dazu geführt, dass den MA klar wurde, dass dies eine Bedeutung für das Unternehmen hat.

**Bitte ordnen Sie auf dieser Übersicht mit den zwei Achsen Relevanz und Schwierigkeit der Behebung die nachfolgenden Barrieren ein, indem Sie die Post-It-Zettel in eines der vier Felder kleben:**



**Auswertung Matrix E3**

A1: 2, 3, 7	A2: 10, 1, 5
B1: 4, 9, 8	B2: 6, Eingestehen, dass man nicht alles selbst weiss; dass die Leute nichts voneinander wissen

**1. Kommunikationsschwierigkeiten:** Man muss eine Form finden, welche standardisiert und strukturiert ist, damit die MA über die eigene Abteilung hinaus verstehen und miteinander kommunizieren können. Es braucht eine gewisse **Standardisierung** oder mindestens ein **Gremium, welches prüft, ob das verständlich** ist oder nicht.

**2. «Wissen-ist-Macht»-Einstellung:** Einstellung verändern ist fast nicht möglich. Es hat auch mit der UN-Kultur zu tun: Da kann man z.B. mit Belohnungen – wir haben wie gesagt z.B. Preise gegeben - zeigen, dass es nicht nur darum geht, was die MA im Kopf haben, sondern was das Unternehmen davon hat wird belohnt. Man kann das natürlich nicht vollständig eliminieren. Es geht hier teilweise auch um Konkurrenzsituationen innerhalb vom Unternehmen. Aber das wichtigste ist, **dass die Leute das, was sie hoffen mit dem Zurückhalten von Wissen zu erreichen eher erreichen, wenn sie das Wissen weitergeben.**

**3. Zeitmangel:** Das ist klar: hier ist der Chef zuständig, der muss den Freiraum schaffen und das ist auch wieder dann möglich, wenn die **Prioritäten Top-Down** gesetzt sind.

**4. Grosse räumliche Distanz:** Hier ist die Schwierigkeit die, dass es oft am einfachsten ist, wenn man von Person zu Person direkt kommuniziert. Oft ist es so, dass jemand etwas zu einem Thema weiss, aber nicht unbedingt die genaue Antwort auf eine Frage. Hier muss man also die Interaktion so steuern, dass sie gut funktioniert. Mit der CoP hatten wir etwas etabliert, wo regelmässig kommuniziert wurde. Auf diese Art und Weise haben wir die Leute, welche an bestimmten Themen interessiert sind auf diese Art miteinander bekannt gemacht bevor man auf die Suche gehen musste und schauen, ob vielleicht in China einer ist, der etwas dazu weiss. Und dann hat man dann z.B. über Skype eine Sitzung gemacht.

**5. Hindernde Unternehmenskultur:** Wenn die nicht ist – dann: «forget-it»! Das ist das Schwierigste zum Umsetzen, das ist zuoberst oben. Wenn der zuoberst nicht dahintersteht, dann passiert es nicht. Die Priorität muss von zuoberst oben gesetzt werden. Wenn es nur toleriert wird, dann wird es nicht funktionieren.

**6. Mangelndes Vertrauen durch die Mitarbeitenden:** Da sind wir wieder bei der UN-Kultur. Wenn ich dies von oben herunter installiere, dann fallen schon viele Bedenken weg. Es gibt dann aber auch noch die Unsicherheit, dass ein MA, der Wissen weggibt, nicht weiss, ob er dafür anerkannt wird. Dazu muss es so sein, dass wenn ein MA in einem Projekt einen Beitrag geleistet hat, er dafür auch Anerkennung erhält. Das muss auch im Prozess sichergestellt sein. Wir haben das z.B. so gemacht, dass es im Intranet öffentlich war: man wusste immer von wem welcher Beitrag kam. Und wenn es dann in einem Projekt einen grossen Fortschritt gab konnte man dies auch aus den Projekt-Reviews herauslesen, weil dies dort ja auch abgefragt wurde.

**7. Wissenstransfer nicht in laufende Prozesse integriert:** Da muss man es eben in die Prozesse integrieren. Genau das haben wir auch gemacht.

**8. Keine Sanktionen, wenn Wissenstransfer nicht gemacht wird:** Wie gesagt hatten wir das in den Jahreszielen drin und in den Projektreviews.

**9. Techniken sind nicht bekannt:** Ohne Werkzeuge wird es nur in einem sehr engen Kreis gehen.

**10. Wichtigkeit von Wissenstransfer ist nicht bewusst:** Das ist wieder das gleiche wie die UN-Kultur. Indem wir den Wissenstransfer in den Jahreszielen verankert haben, war es allen klar, dass dies gemacht werden muss.

**Leute wissen nichts voneinander:** Mit Formular und den CoP konnten wir das Problem beheben, dass die Leute nichts voneinander wissen. Zusätzlich gab es aber noch das Problem, dass nicht alle MA dachten, dass sie etwas beitragen können. Mit den CoP konnten wir das aber auch etwas auffangen.

**Eingestehen, dass man nicht alles selbst weiss:** Da muss man als Chef einfach die richtigen Fragen stellen und dann merken die Leute schnell, dass sie nicht alles wissen. Man muss den Leuten zeigen, dass die Welt grösser ist als sie denken.

### **Welche Methoden zum Abbau von Barrieren und zur Förderung des Wissenstransfers werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?**

- Top-Down Approach (Barriere: Priorität/Zeitmangel; Wichtigkeit nicht bewusst)
- Wissenstransfer als Bestandteil der Stellenbeschreibung ausgewählter MA, in Jahreszielen und als Bestandteil der Projektreviews (Barriere: Wichtigkeit nicht bewusst; Zeitmangel)
- Vertreter pro Geschäftsbereich in Kerngruppe für Wissensaustausch (definieren Struktur und Prozesse) (Barriere: Leute wissen nichts voneinander)
- Strukturiertes Formular für Fragestellung / (Problemstellung), bzw. Wissenstransfer, welches vor der Veröffentlichung im Intranet durch Kerngruppe auf Verständlichkeit geprüft wird (Barriere: Formulierungsprobleme)
- Communities of Practice (Barriere: Leute wissen nichts voneinander)
- Erfolgs-Stories sammeln, bekannt machen und prämiieren (Barriere: Wichtigkeit nicht bewusst)
- In einer gewissen Phase wurden in unserem UN sogenannte Peer-Reviews gemacht. Das heisst das Projekt wurde nicht nur in der Abteilung und vor dem Chef präsentiert, sondern es wurden auch Fachleute von anderen Bereichen eingeladen. Und diese haben das Projekt dann auf «Herz-und-Nieren» hinterfragt. Das führte nicht nur dazu, dass man von deren Wissen sehr viel Lernen konnte, sondern auch über ihr Wissen, wo Probleme liegen können. Wissen ist also nicht nur Lösungs-Wissen, sondern auch Problem-Wissen. Die richtige Frage zu stellen, ist zentral. Da gibt es einen Spruch von Einstein, der sinngemäss sagte: Wenn ich eine Stunde hätte, um die Welt zu retten, würde ich 55 Minuten dazu verwenden, um richtig zu verstehen was das Problem ist und die restlichen 5 Minuten, um das Problem zu

lösen. Und das ist wirklich so. Wenn man die Probleme nicht sieht, kann man keine Lösung finden. Oft ist es so, dass man die Probleme im eigenen Bereich nicht mehr sieht.

## Auswertung Lösungsansätze

Lösungsansätze	Ranking
	<b>Experte 3</b>
Co-located-Workplace	<b>3</b>
Communities of Practice	<b>3</b>
Fachspezifische Weiterbildungen	1
Ideenworkshops	<b>3</b>
Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch	<b>3</b>
Integration Wissenstransfer in alle laufenden Prozesse	<b>3</b>
Job-Rotation	2
Konversations-Cafés / Wissens-Cafés	2
Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte	<b>3</b>
Materielle Anreize zum Wissensaustausch	2
Project Debriefings, bzw. Lessons Learned	<b>3</b>
Schulungen zu Methodenkompetenz	1
Seminare	2
Serious Games	0
Stages in anderen Abteilungen	2
Wissensmärkte	2
Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse	2
Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiterneuerungen	2
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	1
Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag	<b>3</b>
Sitzungen	2
<i>Wissensaustausch bei ausgesuchten Mitarbeitenden in Stellenbeschreibungen</i>	<b>3</b>
<i>Strukturiertes Formular für Fragestellung/Problemstellung (Standardisierung)</i>	<b>3</b>
<i>Wissenstransfer als Bestandteil von Jahreszielen (Anteil von Externem)</i>	<b>3</b>
<i>Wissenstransfer als Bestandteil von Projekt-Reviews (Frage nach Externem)</i>	<b>3</b>
<i>Top-Down Approach / Top-Down Priorität</i>	<b>3</b>
<i>Wissen teilen statt Wissen horten förderlich für Karriere</i>	<b>3</b>
<i>Sammlung, Bekanntmachung und Prämierung von Erfolgs-Stories</i>	2
<i>Struktur, damit sich die Leute finden (Problemstellung im Intranet)</i>	2
<i>Kernteam aus Vertreter pro Geschäftseinheit</i>	2
<i>Gremium, welches Frageformulierung prüft</i>	<b>3</b>

Bei den Lösungsansätzen kommt es sehr oft darauf an. Oft kann es entweder sehr nützlich oder überhaupt nicht nützlich sein. Z.B. «Stages in anderen Abteilungen»: wenn ich z.B. einen Chemiker in die Finanzabteilung schicke ist das nicht so sinnvoll. Hingegen, wenn ich einen Chemiker vom Baubereich in den Farbenbereich schicke, dann kann das sehr nützlich sein.

Sitzungen: das mag ich nicht, wenn man das so nennt. Denn es kann vieles heissen. Es gibt viel zu viele Sitzungen. Aber eigentlich geht es ja um den Austausch. Wir hatten z.B. Brainstorming-Sitzungen, bei der z.B. in Holland Leute aus Deutschland und verschiedenen Orten zusammengekommen sind, um Brainstorming zu machen. Das war sehr nützlich.

Serious Games habe ich bereits gehört, aber ich habe das noch nicht in der Praxis verwendet.

Seminare: das kann auch wieder beides sein.

Immaterielle Anreize finde ich wichtiger als materielle Anreize.

Fachspezifische Weiterbildungen sind für den Wissenstransfer nicht so nützlich.

### Skala

- 0 Methode nicht bekannt
- 1 wenig nützlich
- 2 mässig nützlich
- 3 sehr nützlich

### Welche Methoden erachten Sie als weniger sinnvoll?

Was wir in einem anderen Unternehmen mal ausprobiert haben war eine Datenbank, in welcher Mitarbeitende mit ihrem Wissen verzeichnet werden [z.B. «Gelbe Seiten»]. Das war überhaupt nicht nützlich. Es war nicht möglich, in dieser Form festzuhalten was die Leute wissen.

### Welche Faktoren müssen Ihrer Meinung nach bei der Wahl von Methoden und Instrumenten zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer berücksichtigt werden?

Zunächst muss ich wie immer, wenn ich ein Problem habe schauen, was ganz genau das Problem ist. Das kann z.B. auch beinhalten, in welcher **wirtschaftlichen Situation** das Unternehmen sich befindet. Es ist bekannt, dass wenn ein UN unter sehr hohem Druck ist, dass alle **zusätzlichen Prozesse sehr schwierig** sind umzusetzen.

Wenn die Mitarbeitenden bis zum Anschlag herausgefordert sind, weil es dem Unternehmen schlecht geht, dann kann man es vergessen. Das heisst, sie müssen schauen: wo stehen Sie überhaupt mit dem Unternehmen. Als Voraussetzung um überhaupt so etwas einführen zu können. Denn es ist nicht gratis, es ist aufwändig, es ist etwas das Priorität haben kann. Und das können Sie nur machen, wenn das Unternehmen in einer Lage ist, in der es in einigermaßen ruhigen Fahrwassern läuft. Das ist ein ganz wichtiger Punkt.

Ein weiterer Punkt ist die **Abhängigkeit des Unternehmens von Wissen**. In einem Unternehmen wissen Sie sehr schnell, wie abhängig sie von Wissen sind. Das heisst dann z.B. automatisch: Zusammenarbeit mit Universitäten, Zusammenarbeiten mit Konkurrenten eventuell, Zusammenarbeiten mit Kunden. Also wie wichtig, Wissen im Unternehmensalltag ist. Wenn es bereits wichtig ist, ist es viel einfacher, den

Mitarbeitenden zu vermitteln, was man mit einer solchen Lösung will. Z.B. ein Unternehmen, welches viele Patente macht, da ist das bereits klar, dass es wichtig ist. Aber z.B. ein Garagenbetrieb, dann ist das sehr vom Chef abhängig. Wenn ihm das wichtig ist, dann kann auch hier die Wichtigkeit hoch sein. Es hängt auch mit der **Unternehmenskultur** zusammen. Wenn die Kultur nicht da ist, dann holt man sich meistens einen Berater. Aber wenn die Kultur nicht da ist, dann geht der Berater wieder und ein Jahr später ist wieder nichts mehr da.

Das hängt auch von der Grösse ab. In einem **kleinen UN** ist das sehr einfach. Z.B. sind hier **informelle Treffen, z. B. beim Kaffee** sehr nützlich. An einem kleinen Standort, den wir hatten, haben wir z.B. jeden Morgen 15-20 Minuten Pause und dann haben sich die Leute getroffen. Und da gibt es dann automatisch Gespräche auch zwischen MA die normalerweise nicht miteinander kommunizieren. Dies sind dann aber die kleineren Unternehmen oder eben kleinere Abteilungen. Das funktioniert normalerweise problemlos, da [bei kleineren Unternehmen] muss man nicht so viel mehr Anstrengungen darüber hinaus unternehmen.

Ohne Werkzeuge wird es aber nur in einem sehr engen Kreis gehen.

Bei einem grossen Unternehmen ist es z.B. klar, dass die Leute nicht zueinander finden, bzw. nicht voneinander wissen.

Je nach Unternehmen ist ein Lösungsansatz eher sinnvoll oder eher weniger sinnvoll.

z.B. eine Struktur, dass sich die Leute finden, hängt von der **Grösse des Unternehmens** ab: in einem kleinen Unternehmen kann das völlig informell gemacht werden, bei einem grossen Unternehmen dann muss eine Struktur geschaffen werden, damit der Wissensaustausch stattfindet. Auch eine Vertretung pro Bereich ist wiederum abhängig vom der Unternehmensgrösse. In einem **kleineren Unternehmen** kann das bestimmt auch **informeller** gemacht werden.

Es muss jedoch in jedem Unternehmen **zwingend ein Top-Down Approach** vorhanden sein, sonst wird es sehr schwierig.

Die Verankerung von Wissenstransfer im Stellenbeschrieb ist z.B. sinnvoll für die F&E, jedoch nicht unbedingt für einen Produktionsmitarbeitenden.

Es gibt ja technologiebasiertes und personenbasiertes Wissensmanagement. In den Unternehmen, in welchen ich tätig war, funktionierten nur Ansätze des personenbasierten Wissensmanagements. Ich kann mir jedoch vorstellen, dass z.B. in einem Software-Unternehmen auch ein technologiebasiertes Wissensmanagement funktionieren kann [**Branche**].

In Unternehmen, in welchen die **Komplexität der Prozesse** hoch ist – u.a. viele verschiedene Bereiche betrifft – denke ich, dass nur personenbasierte Ansätze funktionieren.

Ein zentraler Punkt ist auch, dass nicht die Zeit der Leute verschwendet werden darf, welche helfen wollen, ein Problem zu lösen. Daher ist eine genaue Fragestellung/Problemstellung sehr wichtig.

#### 10.4.4 Transkription Interview mit Experte D vom 21.06.2019

<b>Unternehmen</b>	Beratungsfirma
<b>Branche</b>	Begleitung / Coaching Wissenstransfer
<b>Funktion</b>	CEO der Beratungsfirma, Coach

#### Kurzzusammenfassung durch Interviewerin

Als zentrale Barriere wird die fehlende Vorstellung davon, was mit Wissenstransfers erreicht werden soll und das fehlende Bewusstsein über die Wichtigkeit von Wissenstransfer genannt. Eine wichtige Rolle spielen hierbei die Führungskräfte. Wenn diese ein Bewusstsein für die Wichtigkeit des Wissenstransfers haben, werden auch die Prioritäten entsprechend gesetzt. Wenn die Wichtigkeit bewusst gemacht wird, hat dies eine positive Wirkung auf viel verschiedene Barrieren. Wichtig ist auch, den Mitarbeitenden den persönlichen Nutzen aufzuzeigen, sie zu belohnen und zu loben, jedoch auf keinen Fall zu bestrafen. Eine weitere Barriere für den Wissenstransfer ist die die Überlastung der Mitarbeitenden, da sie so keine Zeit und für den Wissenstransfer haben.

Nützliche Lösungsansätze sind immaterielle Anreize für Mitarbeitende, Awareness-Trainings für Führungskräfte, Wissenstransfer fördern und fordern (jedoch nicht Durchsetzen), Mitarbeitenden Zeit und Freiraum für Wissenstransfer schaffen, Strukturierung des Arbeitsbereichs in Form einer Worksphere-Map, Integration des Wissenstransfers in laufende Prozesse (Ein- und Austrittsprozesse und andere, bei welchen es sinnvoll ist), Wissenstransfer als Bestandteil der Mitarbeiterbeurteilung (jedoch nicht mit Sanktionen), Knowledge Cafés. Auch mit Hilfe eines externen Begleiters oder Experten können viele der genannten Barrieren abgebaut werden. Ideenworkshops und Weiterbildungen sind hilfreich, jedoch muss es später auch umgesetzt werden. Um den Nutzen aufzuzeigen kann es auch hilfreich sein, diesen zu messen und die entsprechende Kosteneinsparung zu quantifizieren. Welche Lösung wie gut geeignet ist hängt jedoch sehr stark vom Kontext ab.



## Durchschnittliche Wichtigkeit von internem Wissenstransfer in den beratenen Unternehmen?

Es kommt auf die Branche an, wie wichtig es von der Firma eingeschätzt wird. Dort wo nichts produziert wird – also nicht-industriell - sieht es etwas anders aus. Ich denke dort ist das Wissen extrem wichtig. Und dort wo produziert wird, zählt zunächst mal das Produkt [für die Firma]. Also wenn Sie die Leute dort fragen: «Wie wichtig ist Wissensmanagement im Vergleich zu der Produktion». Dann werden die Ihnen sagen: «Zuerst die Produktion». Zuerst muss produziert werden, verkauft werden. Wenn man dann nachfragt, wie sie sich denn entwickeln wollen, wie es organisiert werden soll, wenn Mitarbeitende gehen, dann fällt Ihnen dann schon ein, dass Wissen doch auch wichtig ist. Aber dort hat es nicht Priorität. Im Dienstleistungssektor ist es aber der Kern. Wenn kein Produkt hergestellt wird, dann lebt man von Wissen. Im DL Sektor ist es meiner Meinung nach 6. In der Produktion meiner Meinung nach zwar auch, aber sie selbst sehen das nicht so. Gerade kleinere UN sind eher im Alltag getrieben.

## Welche Barrieren im Wissenstransfer begegnen Ihnen im Berufsalltag am häufigsten?

Neben den Wissensträger und Wissensempfänger gibt es meiner Meinung nach noch eine dritte Dimension: die Organisation.

Bei der Organisation ist m.E. die grösste Barriere, dass **keine Vorstellung** davon besteht, **was das Ganze soll** [unklar warum Wissenstransfer]. Sie denken, dass WM gemacht werden muss, weil es gut klingt oder modern ist. Aber niemand weiss genau, was und wie. Dann wird irgendwas gemacht, dann sieht man, dass es nicht funktioniert, weil man vorher nicht überlegt hat, was damit erreicht werden soll. Und dann denkt man, dass es nichts bringt, dass es ein akademisches Thema sei und wenig mit der Praxis zu tun hat. Also die **grösste Barriere ist die Organisation selbst**, indem sie sich zu wenig Gedanken darüber macht, was sie eigentlich benötigt. Auch die Linie Manager haben oft keine Vorstellung davon, was damit bewirkt werden soll. Wir machen daher z.B. **Awareness-Training mit den Führungskräften**. Es geht darum, dass sie erfahren, was damit erreicht werden kann, warum es ein wichtiges Thema ist, warum dem Rechnung getragen werden soll, und auch wie es im Alltag hilft.

Eine grosse Barriere ist auch, wenn die **Mitarbeitenden bis ans Limit belastet** sind. Dann wird vielleicht ein Teambildungsanlass gemacht und da funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden super, aber dann gehen sie wieder zurück an ihre Arbeitsplätze und dann funktioniert es wieder nicht mehr, weil die Mitarbeitenden dann wieder bis ans Limit belastet sind und einfach keine Zeit haben. Und

wenn man **keine Zeit** hat, wie will man da Wissen teilen oder sich um WM kümmern. Oder auch sonst um ein Thema kümmern, das man noch zusätzlich machen will. Das sind dann die Leute, die sagen: den Zaun zu flicken, da haben wir keine Zeit dafür, wir müssen jetzt Hühner einfangen. Das beisst sich dann so in den Schwanz. Auch die Line Manager sind oft so getrieben im Alltag, dass sie den Abstand teilweise nicht mehr haben. Das ist auch eine grosse Barriere für den Wissenstransfer.

Es gibt UN, welche ihren Mitarbeitenden z.B. pro Monat 2h oder einen halben Tag gewähren, um in Wissenstransfer zu investieren oder in eigene Projekte, um die Zusammenarbeit zu optimieren oder für die Entwicklung oder Weiterentwicklung eines Tools, die Entschärfung eines Medienbruchs, die Optimierung einer Tabelle etc. [Zeit/Freiraum für Wissenstransfer]. Das ist super, weil so kann Wissenstransfer stattfinden. Da hat man Zeit und Luft und das kann man dann auch für Wissenstransfer einsetzen.

Oder was oft vorkommt, ist, dass nach der Erstellung einer Wissenslandkarte gedacht wird, der Wissenstransfer sei nun abgeschlossen – dabei ist das gerade erstmal der Anfang.

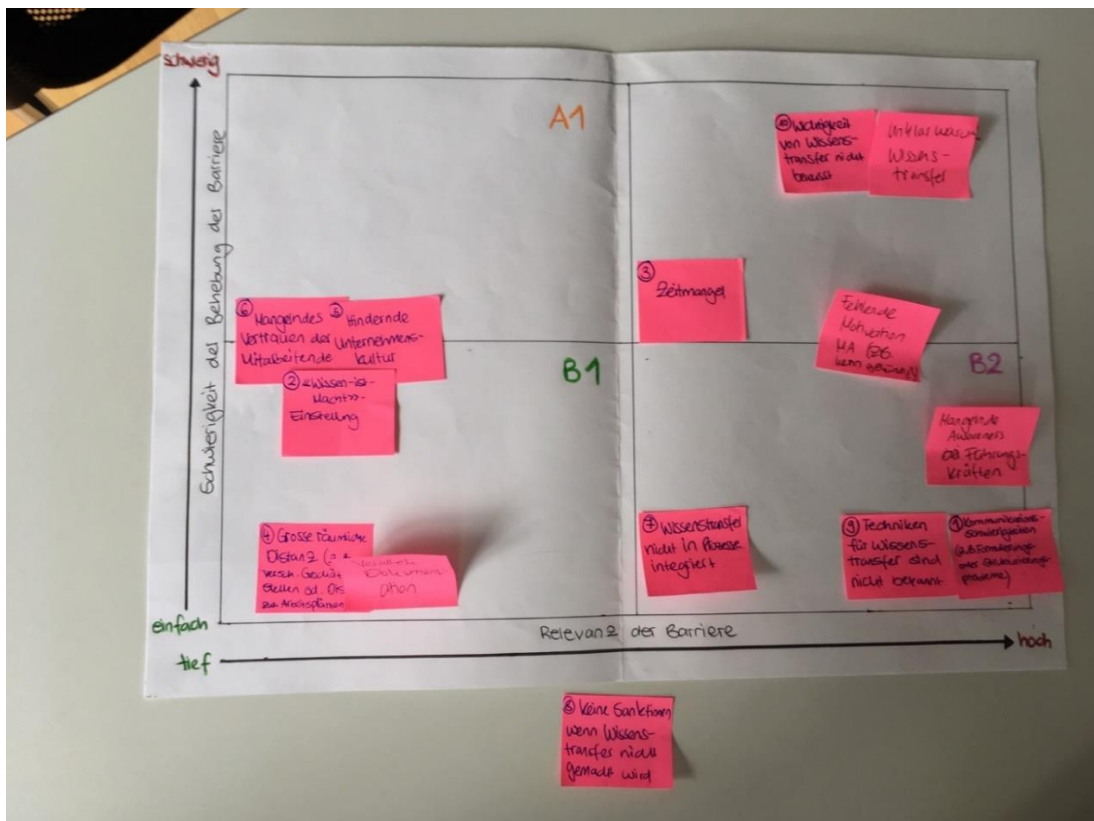
Also die Organisation und die Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle. Und wenn das stimmt und diese eine gute Vorstellung von Wissenstransfer haben, dann kommen die Mitarbeitenden schon.

Bei den **Wissensträgerbarrieren** sind die grössten Barrieren, wenn **Mitarbeitende entlassen worden sind** – wenn sie gehen müssen. Die haben oft einen Frust. Da geht es darum, dass man ihnen aufzeigt, was für sie dabei rausspringt. Dann muss man z.B. mit den Vorgesetzten etwas aushandeln, dass man diesen Mitarbeitenden ein Vorschlag machen kann. Z.B. sagt man dann, dass man diese Mitarbeitenden noch für 1, 2 oder 3 Monate weiter beschäftigt und sie sich in dieser Zeit umschaun und bewerben können. Und im Gegenzug erfolgt parallel dazu der Wissenstransfer. Und so hat der Wissensträger auch etwas davon. Also eine **Neuorientierungsphase**. Was auch hilfreich ist, um Wissensträger zu überzeugen, ist dass man sagt, dass sie **nichts dokumentieren** müssen [Immaterielle (und materielle) Anreize]. In der Regel sagt man den Mitarbeitenden ja, dass sie noch alles dokumentieren müssen. Aber es macht viel mehr Sinn, wenn die neue Person, welche sich einarbeitet, selber Notizen macht. Dann ist nur noch die Frage in welcher Form sie dokumentiert. Unser Ziel ist, dass das in Form einer **Worksphere-Map** gemacht wird. Und das macht jeweils diejenige Person, welche sich Wissen aneignen will. Und das ist ja eigentlich auch normal, dass diejenige Person, welche sich Wissen aneignen will, dokumentiert.

Ein weiterer Punkt ist die Verantwortung für den Wissenstransfer, welche der Wissensträger nicht übernehmen möchte. Unser Ziel ist es, diese Hürde so zu entschärfen, dass wir dem Wissensträger sagen, dass er nicht zuständig für den Wissenstransfer ist, sondern nur zuständig fürs Inhaltliche. Es wird gemeinsam eine Worksphere-Map erstellt und er kann sich dabei aufs Thema konzentrieren, sagen welches die wichtigen Stakeholder sind, welches die wichtigen Prozesse, etc. Aber er muss sich nicht überlegen, wie er das in eine klare Form bringt. Daher ist ein **Begleiter** hilfreich. Der ist hier quasi **wie ein Katalysator**. Und damit kann diese Barriere eliminiert werden.

Oft ist es auch so, dass Wissensträger bei einem Wissenstransfer an eine neue Person mit einem Stapel von veralteten Unterlagen auftauchen und sagen, dass zwar nicht alles ganz aktuell ist, aber der Rest dann auf der Tonspur erzählt wird. Auch wenn sich die MA da Mühe geben, müssen sie ja auch arbeiten und können nicht immer nur dokumentieren und dann kommt das oft vor. Hier sagen wir, dass wir von Null an beginnen und nicht auf den veralteten Unterlagen aufbauen. Das ist auch eine Barriere bei den Wissensträgern, dass sie veraltete Unterlagen verwenden.

**Bitte ordnen Sie auf dieser Übersicht mit den zwei Achsen Relevanz und Schwierigkeit der Behebung die nachfolgenden Barrieren ein, indem Sie die Post-It-Zettel in eines der vier Felder kleben:**



## Auswertung Matrix E4

<b>A1:</b> 6, 5	<b>A2:</b> 3, 10, unklar warum Wissenstransfer
<b>B1:</b> 2, 4, veraltete Dokumentation	<b>B2:</b> 7, 9, 1, fehlende Motivation (z.B., wenn gekündigt), mangelnde Awareness bei Führungskräften

**Gar keine Relevanz:** (8) keine Sanktionen

**Fehlende Motivation (z.B., wenn gekündigt):** kann man beheben, indem der Person etwas geboten wird.

**Unklar warum Wissenstransfer:** das ist bei der Wichtigkeit.

**Mangelnde Awareness bei Führungskräften:** einfach zu beheben, hat aber einen grossen Einfluss. Da braucht es jemanden der hinget und ihnen zeigt, was es nützt.

**Veraltete Dokumentation:** Dokumente sind sowieso nicht so wertvoll wie oft gedacht wird. Es ist einfach zu beheben - sie müssen einfach aktualisiert werden – aber sie nützen nicht viel. Denn es geht um genau das, was man nicht dokumentieren kann.

**1. Kommunikationsschwierigkeiten:** Ist relevant, aber kann gut behoben werden. Auch da können wieder Experten helfen.

**2. «Wissen-ist-Macht»-Einstellung:** Finde ich nicht so ein Problem. Denn wenn die Person etwas davon hat, dann macht sie es. Führungskräfte müssen solchen Mitarbeitenden einfach klarmachen, dass man gemeinsam etwas erreichen will. Hier ist es auch interessant herauszufinden, was das Interesse hinter einer solchen Position ist – diese Mitarbeitenden nenne ich jeweils «John Wayne». Was will eine solche Persönlichkeit: möchte sie angestellt bleiben, bewundert werden? Wenn man herausfindet, was die Treiber hinter dem Verhalten sind, kann man dieser Person das auch etwas bieten und dann ist diese Haltung nicht mehr nötig.

**3. Zeitmangel:** finde ich ist ein wichtiger Punkt und hat wiederum mit Führung zu tun. Zeitmangel ist oft eine Frage der Priorisierung. Hängt auch mit dem Punkt «Wichtigkeit nicht bewusst» zusammen. Wenn eine Führungskraft es als wichtig empfindet, wird sie auch die Zeit dafür zur Verfügung stellen. Wenn die Zeit nicht zur Verfügung gestellt wird sinkt auch die Motivation der Mitarbeitenden. Da geht es auch darum, die richtigen Prioritäten zu setzen.

**4. Grosse räumliche Distanz:** Das finde ich nicht so relevant. Da gibt es heute gute Möglichkeiten, mit Virtual Conferencing oder halt mal eine **Reise**.

**5. Hindernde Unternehmenskultur:** «Wichtigkeit von Wissenstransfer nicht bewusst» finde ich viel schwieriger und relevanter. Ich würde jetzt auch nicht versuchen, zuerst die Kultur zu verändern, das klappt meistens nicht. Wenn ich sehe, dass es mir etwas bringt kommt der Rest automatisch. Die Kultur entwickelt sich dann, wenn die Mitarbeitenden einen Nutzen sehen. Daher geht es darum zu zeigen, warum es wichtig ist, was damit erreicht werden kann, dass damit auch Geld gespart werden kann. Dann ändert sich auch die Kultur. Vielleicht nicht ganz automatisch. Aber eine Kultur kann nicht durchgesetzt werden. Damit das kommt, müssen die Mitarbeitenden motiviert sein.

**6. Mangelndes Vertrauen durch die Mitarbeitenden:** Finde ich nicht so relevant. Hat auch mit der Unternehmenskultur zu tun. Wenn der Mitarbeitende weiss, was es ihm nützt, dann macht er es auch.

**7. Wissenstransfer nicht in laufende Prozesse integriert:** Das ist eigentlich einfach, dass in die Prozesse zu integrieren.

**8. Keine Sanktionen, wenn Wissenstransfer nicht gemacht wird:** Ich finde, dass es keine Sanktionen geben darf. Das hat keine Relevanz. Das wäre das Schlimmste, wenn es dafür eine Strafe geben würde. Eher würde ich dafür sorgen, dass wenn Wissenstransfer gemacht wird, dass es Bestandteil der Mitarbeiterbeurteilung ist. Aber nicht, dass man sagt, das ist schlecht, sondern, dass man diejenigen lobt die es machen.

**9. Techniken sind nicht bekannt:** Ist nicht schwierig zu beheben. Dazu gibt es Experten, welche helfen können.

**10. Wichtigkeit von Wissenstransfer ist nicht bewusst:** Dies ist eine der grössten Barrieren. Das braucht Zeit, da muss man die Mitarbeitenden herholen und ihnen klarmachen, warum das gemacht wird.

## Auswertung Lösungsansätze

Lösungsansätze	Experte 4
Co-located-Workplace	1
Communities of Practice	2
Fachspezifische Weiterbildungen	2
Ideenworkshops	2
Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch	3
Integration Wissenstransfer in alle laufenden Prozesse	3
Job-Rotation	2
Konversations-Cafés / Wissens-Cafés	3
Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte	1
Materielle Anreize zum Wissensaustausch	1
Project Debriefings, bzw. Lessons Learned	2
Schulungen in Methodenkompetenz	2
Seminare	2
Serious Games	1
Stages in anderen Abteilungen	2
Wissensmärkte	1
Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse	3
Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiterintroduktionen	3
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	1
Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag bei Einstellung	1
Sitzungen	1
Wissenstransfer in Mitarbeiterbeurteilung (MbKO)	3
Begleiter (welcher als Katalysator fungiert)	3
Worksphere Map	3
Spielraum für Wissenstransfer (z.B. 1/2 pro Monat)	3
Fördern und Fordern (jedoch nicht Sanktionieren)	3
Awareness Training für Führungskräfte	ergänzt nach Interview
Virtual Conferencing	ergänzt nach Interview

### Skala

- 0 Methode nicht bekannt**
- 1 wenig nützlich**
- 2 mässig nützlich**
- 3 sehr nützlich**

### Bemerkungen zu Lösungsansätzen

**Ideenworkshops** finde ich sinnvoll, aber man muss danach auch etwas umsetzen. Ich sehe viele Ideen, welche später nicht umgesetzt werden.

**Project-Debriefings** finde ich okay, aber die Herausforderung ist, dass viel Papier gemacht wird, und das die Leute später aber nicht mehr interessiert und es nicht genutzt wird.

**CoP** finde ich auch gut, dort ist jedoch der Punkt, dass dies im kleinen Kreis funktioniert, jedoch nicht bei einem grösseren Adressatenkreis.

**Wissensorientierte Gestaltung der Austrittsprozesse** finde ich sehr gut. Da hat man auch eine direkte Rückmeldung, die man auch **messen** kann. Man hat eine Person, die geht und eine, die kommt, und kann damit eine direkte Rückmeldung geben, die man auch messen kann. Bei CoP ist das dann schon viel schwieriger. Bei der wissensorientierten Gestaltung von Ein- und Austrittsprozessen kann man den Nutzen direkt messen und sagen was es bringt – die neue Person ist schneller eingearbeitet - und auch mit einer Kosteneinsparung quantifizieren.

**Stages in anderen Abteilungen** finde ich auch wichtig. Hier ist die Kehrseite der Medaille, dass man an einen anderen Ort weggeht. Wenn man an einem Ort eingearbeitet wurde und dann arbeiten kann und weiss, wie es läuft, und dann gleich in eine andere Abteilung geht, dann muss wiederum eine neue Person eingearbeitet werden, um die Arbeit während dieser Zeit zu machen.

**Sitzungen** finde ich gar nicht nützlich. Könnte man weglassen. Ich habe oft das Gefühl, dass man sowohl zeitlich wie auch von den Personen die Hälfte weglassen könnte.

**Job Rotation** ist wieder das gleiche wie bei den Stages. Dort wo jemand weg geht ist die Frage, ob sie dort dann ein Problem haben.

**Wissensmärkte** finde ich nicht nützlich. Da denke ich, dass man das macht, wenn es einem thematisch interessiert, aber oft bleibt es an der Oberfläche. Der Aufwand ist sehr gross, aber es bleibt dann doch nicht sehr viel. Es ist eher Marketing als Wissensaufbau.

**Knowledge-Cafe:** finde ich sehr nützlich, habe ich bereits oft gebraucht, wenn es darum geht mit grossen Gruppen schnell gute Ideen und Ansätze zu gewinnen.

**Seminare:** kommt sehr darauf an, was man macht im Seminar. Wenn praktisch etwas gemacht wird, finde ich es nützlich, aber wenn es nur theoretisch ist, dann weniger.

**Materielle Anreize:** Das geht gar nicht – das nützt nichts. Materielle Anreize machen die intrinsische Motivation kaputt und führen dazu, dass die Mitarbeitenden immer mehr Geld wollen, aber nicht von sich aus den Wissenstransfer machen wollen.

**Serious Games** finde ich okay, aber nicht für den Wissenstransfer. Eher für andere Bereiche, aber ich kenne es auch zu wenig.

**Immaterielle Anreize:** Das ist ein Punkt, bei dem ich denke, dass er in Bezug auf die Arbeitgeber-Attraktivität oft unterschätzt wird. Den Mitarbeitenden geht es i.d.R. nicht ums Geld, sondern es geht darum, dass sie einen Rahmen haben, in welchem sie gut arbeiten können, dass sich der Beruf und die Familie gut miteinander vereinbaren lassen. Das hat auch sehr viel damit zu tun, wie man im Unternehmen miteinander umgeht.

**Integration in laufende Prozesse:** Integration in ALLE Prozesse ist etwas viel, aber in denjenigen, wo es Sinn macht. Vielleicht macht es auch in einem Hauptprozess mal keinen Sinn.

**Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte:** Da gefällt mir «Durchsetzen» nicht. Also es müsste mehr so sein, dass es gelebt wird. Eher Fördern und auch Fordern, aber nicht im Sinne von «Durchsetzen».

**Worksphere-Map** finde ich sehr sinnvoll: Wir haben eine Reihe von Möglichkeiten ausprobiert, aber durch die Visualisierung kann man hier sehr viel mehr darstellen, als man mit Worten beschreiben könnte. Man kann die Zusammenhänge auf eine einfache Art sichtbar machen. Die Schwierigkeit ist nur, dass die Wissensträger das in ihrem Kopf haben, aber es nicht so darstellen können. Aber mit Unterstützung ist dies ein sehr nützliches Arbeitsmittel. Durch die Aussensicht können auch Probleme im Prozess aufgedeckt werden.

**Begleiter/Berater** finde ich sehr wichtig, weil die Mitarbeitenden oft einen fehlenden Blick auf das Gesamte haben. Durch einen Begleiter kann das Ganze von einer anderen Flughöhe angeschaut werden, indem man nicht an den Details ist, sondern das grosse Ganze anschaut. Ich denke der Begleiter ist nicht zu unterschätzen, wird jedoch viel unterschätzt von Unternehmen, die sagen, dass sie Wissenstransfer selbst machen oder nicht benötigen.

**Wissenstransfer in Mitarbeiterbeurteilung** finde ich super. Also im Sinne von Fördern, aber nicht im Sinne von «das ist schlecht gemacht». Sondern, dass kommuniziert wird, dass man möchte, dass die Mitarbeitenden Wissen teilen und auch steuern, dass dies geschieht. Nicht mit Geld, sondern eben mit immateriellen Anreizen. Z.B. indem einem jungen Familienvater ein Tag Home-Office gewährt wird.

**Fachspezifische Weiterbildungen** finde ich super. Es müsste hier heissen: Fachspezifische Weiterbildung und Anwendung. Da ist einfach die Anwendung auch sehr wichtig.

**Schulung in Methodenkompetenz:** das finde ich gut, die Mitarbeitenden müssen dann aber auch die Zeit haben, es anzuwenden. Es ist auch wie bei der fachspezifischen Weiterbildung: es muss angewendet werden. Es muss geübt und angewendet werden.

**Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung:** wenn die Mitarbeitenden nicht zusammenarbeiten wollen, dann bringt das gar nichts. Z.B. die Annahme, dass Grossraumbüros den Wissenstransfer fördern. Oft ist eher das Gegenteil der Fall: z.B. ärgert sich der eine über den andern, weil er z.B. laut telefoniert und keine Rücksicht



nimmt, da ist die Motivation nicht sehr gross, Wissen zu teilen. Hingegen kann die Gestaltung von Arbeitsbereichen, z.B. eine leise Zone, eine Projekt-Zone, etc. nützlich sein, wenn auch nicht primär für den Wissenstransfer.

**Co-Located-Workspace:** Ist okay, aber wenn man Wissen nicht teilen will, dann wird man es auch dann nicht machen. Wenn ein Mitarbeitender das Gefühl hat, er sei gezwungen worden, in einem Co-Located Workspace zu arbeiten und er wäre lieber in seinem Büro mit seinen Pflanzen, dann ist es nicht so toll.

**Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag:** Das bringt nichts. Wenn Sie mir sagen, ich muss Ihnen beweisen, dass ich Wissenstransfer gemacht habe, dann beweise ich Ihnen das: dann hatte ich jene Sitzung, dann habe ich diesem geholfen, dann habe ich dies gemacht, etc. Erfüllt, oder? Aber Sie wissen nicht effektiv, was es gebracht hat. Oder wenn man sagt, jeder muss 5 Lessons Learned pro Jahr schreiben, dann schreibe ich diese Lessons Learned und dann schreibe ich irgendwas und dann habe ich erfüllt. Aber das ist dann wertlos. Die Mitarbeitenden sind ja nicht dumm.

**Welche Faktoren müssen Ihrer Meinung nach bei der Wahl von Methoden und Instrumenten zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer berücksichtigt werden?**

Es braucht einen Werkzeugkasten und es braucht gesunden Menschenverstand und es braucht, dass man hinschaut. Es ist eigentlich banal. Wichtig ist, dass man zuerst schaut, **was aktuell nicht gut läuft. Es braucht etwas, das ein Unternehmen bewegt.** Wenn WM nur eingeführt werden soll, weil es «cool» ist, dann muss man erstmal aufzeigen, dass es einen Nutzen bringen soll. Das kann dann z.B. mit einem Awareness-Training starten. Da kann man den Vorgesetzten aufzeigen, dass es etwas bringt und das auch mit konkreten Beispielen veranschaulichen. Aber die Vorgesetzten müssen dahinterstehen, sonst wird es nicht gemacht.

Sobald aber etwas Schmerzen bereitet – wenn z.B. ein eine Schlüsselperson das Unternehmen verlässt – dann sucht man eher Hilfe. Ich nenne dies jeweils den «Feuerwehrmodus». Und dann sieht man als Berater auch noch weitere riskante Stellen für den Wissensverlust und weist den Auftraggebenden auch darauf hin. Dann gibt es die einen, welche dies dankend annehmen und gerne etwas dagegen unternehmen und Prävention super finden. Und dann gibt es andere, welche sagen, dass sie dann wieder «die Feuerwehr holen, wenn es wieder brennt». Und ich bin dann nicht der, der die Kultur dieser Unternehmen verändern will. Das Problem ist hier auch, dass wenn ich als Feuerwehr komme und den Leuten sage, dass es an einem bestimmten Ort bald brennen wird, dann glauben die das. Wenn ich das aber als Dienstleister erzähle, denkt der

Kunde, dass ich ihm etwas verkaufen will. Aber eigentlich ist genau das Gegenteil mein Ziel: für mich ist es optimal, wenn ein Unternehmen so viel wie möglich selbst machen kann. Dann habe ich das Gefühl, mein Ziel erreicht zu haben. Dass Wissenstransfer in den Prozessen und im Alltag gelebt wird. Also wenn ich mal arbeitslos werde, dann ist gut.

[Zu Frage passende Anmerkungen aus vorangehenden Fragestellungen]:

Es ist schwierig zu sagen, welche Lösung wie gut geeignet ist, da es sehr stark vom Kontext abhängt.

Gerade kleinere UN sind im Alltag getrieben.

### **Berufliche Funktion und Beschreibung von Aufgaben zur Förderung des Wissenstransfers**

Geschäftsleiter bei Beratungsfirma für Wissenstransfer. Gleichzeitig zuständig, um Wissenstransfer in UN zu begleiten.

Bei meinem früheren Arbeitgeber habe ich zunächst Wissenstransferthemen aufgebaut. Da haben wir ca. 450 Wissenstransfer für Schlüsselmitarbeitende begleitet. Also jedes Thema: das Expertinnen und Experten das UN verlassen, neue Mitarbeitende sich einarbeiten usw. Und am Ende des Wissenstransfers haben wir jeweils gefragt, was es gebracht hat – das waren 7 Fragen. Daraus haben wir abgeleitet, ob sich die Einarbeitungszeit verkürzen liess. Das haben wir dann zusammengezählt und konnten da grosse Einsparungen erzielen. Dazu haben wir die Einsparung mit dem Kostensatz der Mitarbeitenden multipliziert und das gab dann eine Einsparung einer bestimmten Summe.

Die Grundlage für den Wissenstransfer ist jedoch nicht das Monetäre, sondern der Wissenserhalt.

#### **10.4.5 Transkription Interview mit Experte E vom 25.06.2019**

<b>Unternehmen</b>	Nationaler Grosskonzern, auch international tätig, ca. 20'000 Mitarbeitende
<b>Branche</b>	Telekommunikation, IT
<b>Funktion</b>	Head of Controlling

#### **Kurzzusammenfassung**

Häufige Barrieren sind die Schwierigkeit der Wahl des richtigen Mediums sowie Adressatenkreis sowie die Fachsprache. Wichtige Barrieren sind die hindernde UN-

Kultur, Wissen-ist-Macht-Einstellung, mangelndes Vertrauen sowie das fehlende Bewusstsein über die Wichtigkeit des Wissenstransfers. Es wird unterschieden zwischen kulturellen Barrieren und Fähigkeits-Barrieren. Erstere sind sehr schwer zu beheben: Leadership und eine Kultur der Transparenz werden dazu als wesentlich erachtet. Fähigkeitsbarrieren lassen sich durch edukative Massnahmen einfach beheben. Am besten funktioniert der direkte Wissenstransfer von Person zu Person. Bei der Wahl von Methoden müssen die Komplexität und Relevanz des Wissens als Faktor berücksichtigt werden.

**Wichtigkeit von internem Wissenstransfer im Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 7 (1 = überhaupt nicht wichtig, 7 = wichtigster Aspekt)?**

*Sehr hoch – 7.*

**Welche Barrieren im Wissenstransfer begegnen Ihnen im Berufsalltag am häufigsten?**

Die Hauptbarriere, welche ich im Alltag erlebe, ist die **Wahl des falschen Mediums** für den Wissenstransfer oder anders gesagt die Schwierigkeit, das richtige Medium dafür auszuwählen.

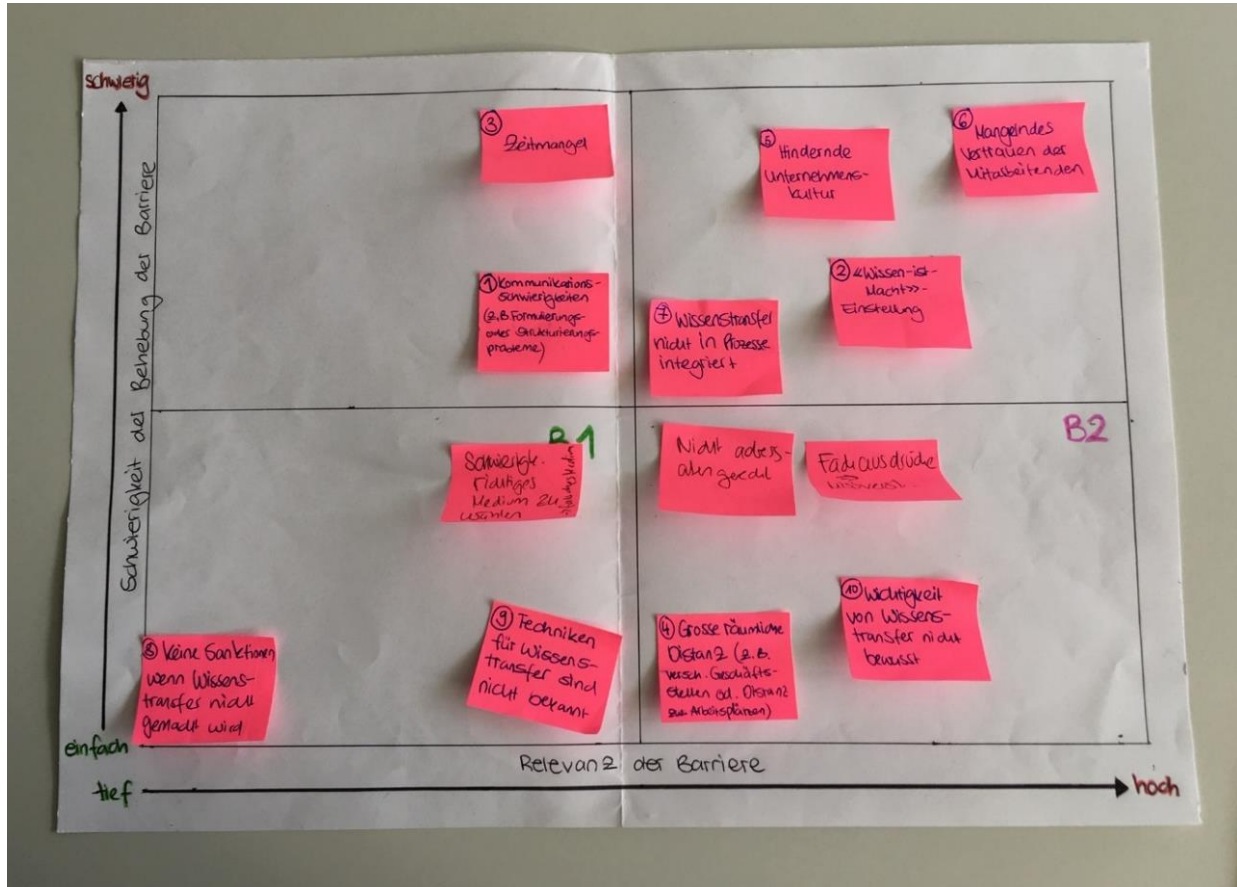
Die zweite Barriere ist, dass es schwierig ist abzuschätzen, wer das **richtige Publikum** dafür ist, also wer muss was wissen. Also ob man Leuten etwas erzählt, dass sie gar nicht wissen müssen oder ob man jemanden vergisst.

Der dritte Punkt ist auch die **Sprache**. Wir haben sehr viele Fachausdrücke, welche jedoch von Abteilung zu Abteilung sehr unterschiedlich sind. Wenn dann ich aus der Finanzabteilung mit jemandem aus der Technikabteilung spreche und dann komme ich nur mit meinen Finanzausdrücken, dann besteht das Risiko, dass der Techniker nicht versteht, was ich sagen will oder es teilweise sogar missversteht, weil er die gleichen Abkürzungen verwendet, damit jedoch etwas anderes meint. Und so kann es vorkommen, dass man sich austauscht, aber total aneinander vorbeiredet und am Ende nicht den gleichen Wissensstand hat.

**Halten Sie diese Barrieren für spezifisch für Ihren Tätigkeitsbereich oder für Ihre Branche?**

Nein ich denke dies ist überall so, auch wenn ich mit anderen Arbeitgebern, bei welchen ich angestellt war, vergleiche. Z.B. im Vereinswesen oder andern Orten. Dieses Problem hat man überall, dass man aufgrund eines unterschiedlichen Erfahrungshintergrundes aneinander vorbeispricht.

Bitte ordnen Sie auf dieser Übersicht mit den zwei Achsen Relevanz und Schwierigkeit der Behebung die nachfolgenden Barrieren ein, indem Sie die Post-It-Zettel in eines der vier Felder kleben:



**Auswertung Matrix E5**

<b>A1:</b> 3, 1	<b>A2:</b> 5, 6, 2, 7
<b>B1:</b> 8 (ganz links zuunterst in B1), Schwierigkeit Wahl des falschen Mediums, bzw. Schwierigkeit richtiges zu wählen, 9	<b>B2:</b> nicht adressatengerecht, Missverständnisse aufgrund von Fachausdrücken, 4, 10

Für mich es so: ich habe zwischen A und B unterschieden, dass ich der Meinung bin, dass die Barrieren im A (schwierige Behebung) sind primär kulturelle Probleme – in der Unternehmenskultur, aber auch in der Arbeitstechnik «das haben wir schon immer so gemacht» oder «sowas machen wir hier nicht». Und die unten sind eher technische Probleme oder Knowhow-Probleme. Und für die B-Themen (Technische und Knowhow-Probleme), bei welchen ich der Ansicht bin, dass sie einfacher zu beheben sind da ist **Eduktion**, eine **Definition eines Prozesses...** das sind für mich die Stellhebel. In den A - das sind eher Kulturthemen. **Das muss von der Führung herkommen, das muss vorgelebt werden, man muss eine UN-Kultur schaffen, in welcher Vernetzung – im**

**Wissen - einen Wert hat und etwas bringt und auch geschätzt wird.** Das geht in verschiedene Richtungen: Du darfst von mir aus gesehen die **Leute nicht belohnen, wenn sie Wissen horten und die einzigen sind, die etwas wissen.** Wenn sie ihr **Wissen nicht teilen und** man muss immer zum Fritz gehen und ihn fragen, weil er der Einzige ist, der das weiss. Wenn er total schlau ist und sehr viel weiss, dann ist das eine Sache, aber wenn er auf den Informationen sitzt und diese nicht teilt, dann darf man das Verhalten nicht noch kulturell belohnen, indem man ihn bewundert. **Dann muss man es adressieren als «der Typ, der hortet und teilt nicht» und man muss es sanktionieren – also kulturell, nicht mit Strafen, sondern indem man es als sozial unerwünscht hinstellt.** Man muss eine Kultur schaffen, in der man sagt, eine Firma ist mehr als die Summe der Einzelteile und wenn man gut zusammenarbeitet und Wissen austauscht, dann hilft das allen und dann kommt man auch als Firma vorwärts. Das muss in der Kultur verankert werden. Und das sehe ich als sehr sehr schwierig, daher ist es im A.

**«Wissen-ist-Macht»-Einstellung:** Das ist etwas was mir definitiv oft auffällt.

**Zeitmangel:** Aus meiner Sicht sind es drei Sachen. Das erste ist: es ist einfach eine Ausrede, wenn man es nicht machen will. Also wieder diese «Horter», welche ich erlebe und denke, dass sie ein grösseres Problem darstellen, als man denkt. Gerade mit der Digitalisierung wird es noch schlimmer. Das es Leute gibt, die sich weigern, ihr Wissen zugänglich zu machen. Leute, die sich zumauern und das Problem lösen können, aber nie jemand anderes dazu befähigen würden, dieses auch selber lösen zu können. Denn wenn die anderen die Probleme ja selber lösen können, dann braucht es den ja nicht mehr.

Das zweite sind die, welche von der Arbeitsorganisation oder auch von der Priorität her immer sagen, dass sie keine Zeit dazu haben, wenn sie es nicht begreifen, dass verbreitetes Wissen ihnen wahrscheinlich Last wegnehmen würde. Das sind die, die laufend am Feuer löschen sind, anstatt dass sie sich mal um die Ursache kümmern. Aber ich glaube nicht, dass dies Leute sind, die böse Absichten haben oder sich wichtigmachen wollen, die sind einfach so im Stress sind. Wie Leute, die nichts delegieren können... so à la: «Bis ich es dir erklärt habe, habe ich es bereits dreimal gemacht». Ja, aber wenn ich es dir erklärt habe, dann kannst du es nachher und wenn ich es dir nicht mehr erklären muss und das Problem beim nächsten Mal einfach siehst und einfach lösen kannst, dann geht es schneller, als wenn ich es jedes Mal selber mache.

Und das Dritte ist, dass die Wichtigkeit von Wissenstransfer einfach nicht bewusst ist.

**Wichtigkeit nicht bewusst:** Ein grundlegendes Verständnis ist da oft einfach nicht da. Wenn ich mit meinem Wissen - sagen wir du beginnst neu - je schneller ich dich auch zu einer Spezialistin machen kann, umso schneller bist sind wir doch beide Spezialisten und umso besser ist unser Unternehmen. Du bringst dein Wissen mit und deine Methodik und kannst mit meinem Wissen das auch anders kombinieren und ich kann auch von dir profitieren. Dieser Austausch... Ich denke viel sehen das nicht. Ich denke viel Wissensträger haben gar nicht mehr den Anspruch sich selbst verbessern zu wollen. Und du kannst dich nur im Austausch mit anderen Menschen wirklich verbessern. Klar du kannst Bücher lesen, aber die signifikanten inkrementellen Verbesserungen finden nur im Austausch mit anderen Leuten statt, welche andere Ideen haben und einen anderen Modus haben. Und das findet nur im gegenseitigen Wissensaustausch statt. Und wenn du jetzt z.B. neu bist, auch deine Wissenslücken sind auch eine Information, aus welcher ich etwas schliessen kann. Dieser Austausch ist wirklich zentral.

### Auswertung Lösungsansätze

Lösungsansätze	E
<b>Co-located-Workplace</b>	<b>3</b>
<b>Communities of Practice</b>	<b>3</b>
<b>Ideenworkshops</b>	<b>3</b>
<b>Immaterielle Anreize zum Wissensaustausch</b>	1
<b>Integration Wissenstransfer in laufende Prozesse</b>	2
<b>Job-Rotation</b>	2
<b>Leadership / Durchsetzung durch Führungskräfte</b>	<b>3</b>
Materielle Anreize zum Wissensaustausch	1
<b>Project Debriefings, bzw. Lessons Learned</b>	<b>3</b>
<b>Schulungen in Methodenkompetenz</b>	<b>3</b>
Seminare	2
Serious Games	0
<b>Stages in anderen Abteilungen</b>	<b>3</b>
Wissensmärkte	1
Wissensorientierte Ausrichtung der Austrittsprozesse	1
<b>Wissensorientierte Gestaltung von Mitarbeiter Einführungen</b>	1
Wissensorientierte Raumplanung und Bürogestaltung	2
Wissensteilungs-Klausel in Arbeitsvertrag bei Einstellung	1
Sitzungen	2
<b>Experte E</b>	
<i>Story-Meetings (Meetings zu Fokusthemen)</i>	2
<i>Vorleben durch Führungskräfte</i>	<b>3</b>
<i>Wissenshortung "kulturell sanktionieren"</i>	<b>3</b>
<i>One-to-One mit Vorgesetzten</i>	<b>3</b>
<i>Kultur der Transparenz (dort wo sinnvoll)</i>	<b>3</b>
<i>Top-Down Priorität</i>	<b>3</b>

## Skala

- 0 Methode nicht bekannt
- 1 wenig nützlich
- 2 mässig nützlich
- 3 sehr nützlich

### Welche Methoden erachten Sie als besonders erfolgversprechend?

**Leadership** und damit auch Vorleben durch die Führungskräfte finde ich, ist der, der kulturell am meisten ausmacht. Nachher **Stage** oder auch **Colocated-Workspace**. Die beiden finde ich auch wertvoll mehr fürs Netzwerk und fürs Verständnis. Das eliminiert etwas das Problem: was meinen die, was meine ich. Und es hilft für's Netzwerken. Das finde ich wertvoll. Und die ganzen **De-Briefings und Lessons Learned**. Ich bin etwas hin-und-hergerissen. Ich habe sehr viel davon und sie sind qualitativ sehr breit. Ich habe da teilweise richtig richtig Gute, aber andere sind dann weniger gut. Wir haben z.B. jährlich drei Planprozesse und jedes Mal eine Lessons Learned. Das ist wertvoll und es kommen auch immer gute Punkte rein. Aber sie kommen immer wieder, weil es nicht in den Prozess einfließt. Ich habe aber auch Andere, bei welchen in jeder Iteration des Prozesses eine Veränderung aufgrund des Inputs gibt. Möglicherweise merkt man dann auch, dass die Korrektur nicht gut war, aber dann ändert man es wieder. Man ist laufend am Machen – Debriefen - Machen – Debriefen - Machen – Debriefen. Und über die Jahre sind diese Prozesse laufend immer besser geworden. Wenn es gut gemacht wird finde ich das ein sehr wertvolles Instrument. Aber das geht auch wieder Hand in Hand mit Leadership wie das umgesetzt wird.

### Welche Methoden erachten Sie als weniger sinnvoll?

Alles mit Zwang. Auch mit Anreizen, das ist für mich auch ein Zwang. V.a. materielle Anreize. Wenn du Wissensaustausch machst, dann was? Dann krieg ich mehr Bonus? Dann mache ich jede Woche mit dir eine Stunde ein Meeting, in welcher ich dir irgendein Scheiss erzähle damit ich nach einem Jahr sagen kann: «jetzt bin ich 50x mit der zusammengesessen und habe ihr mein Wissen weitergegeben, ich muss jetzt einen Bonus haben. Und immateriell das ist auch einfach bloss Gamefication... dann kann man sagen, uh ich bin jetzt schon 10x mit 5 Leuten zusammengesessen und hat denen was erklärt und dann wird er Mitarbeiter des Monats oder so. Das bringt nichts. Egal wie messbar man den Wissenstransfer gemacht wird versucht man es auszuhebeln, dass man Wissen teilt damit man was erhält oder der Beste ist. Das gleiche mit der Wissensteilungsklausel im Arbeitsvertrag. Du kanns mir ja nicht beweisen, dass ich mein

Wissen nicht teilen. Oder der andere Weg: Ich erkläre es dir 10x und du begreifst es nicht. Und dann kommt der Chef zu mir und sagt: du hast hier unterschrieben. Und was sag ich dann: «aber sie ist dumm»...? Und so Konversationskaffe und Wissenskaffee... naja, dann sitzt man trotzdem zusammen und spricht darüber, wohin man in den Urlaub fährt. Ich finde, es muss etwas bei der Sache bleiben. Darum finde ich die nicht so effizient.

Grundsätzlich die ganzen Zwang-Sachen, das bringst du nicht durch. Ich kann dir ein Jahr lang überhaupt nichts erklären und trotzdem stundenlang mit dir zusammensitzen und «beweisen», dass ich mein Wissen mit dir geteilt habe. Und ich kann das so streuen, dass du nach einem Jahr keinen Meter weiter bist als heute, wenn ich das will. Ich kann nur heiße Luft durch das Sitzungszimmer stossen, wenn ich es darauf ausgelegt habe meine Superiorität hier in der Firma zu erhalten, der Typ sein, der alles weiss und ich will keinen Stellvertreter und keinen Nachfolger einarbeiten, damit ich ich ich... und zur gleichen Zeit kann ich alle meine Ziele erfüllen, wenn ich das geschickt anstelle und dann bekomme ich auch noch den Bonus.

### **Welche Methoden zum Abbau von Barrieren und zur Förderung des Wissenstransfers werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?**

Also wenn ich jetzt an mein Team denke. Ich habe wöchentlich mit jedem Mitarbeitenden  $\frac{3}{4}$  h ein **Bila**, ein **One-to-One**, bei welchem wir uns persönlich austauschen. Da gibt es zum einen gewisse Personalthemen, welche obligatorisch besprochen werden müssen und dann ist es so, dass sie mir erzählen, woran sie gerade sind. Und manchmal muss ich etwas helfen, manchmal erzählen sich auch nur. Es geht dabei nicht um eine Rechtfertigung der Arbeit. Es kann auch jemand kommen und sagen ich hatte gerade eine ruhige Woche, dann komm ich nicht und sage: ah du hast also nichts zu tun. Es geht mir darum, dass ich sehe was läuft. Viel ist es so, dass ich ihnen Ratschläge geben kann, aber oft ist es auch so, dass ihnen das Erzählen hilft, ihre Gedanken zu ordnen. Plus, ich weiss was läuft. Das habe ich mit allen meinen Mitarbeitenden und dann einmal noch mit meinem Chef. Es braucht halt viel Zeit, aber ich finde die sehr wertvoll.

Dann einmal die Woche haben wir ein 1-stündiges **Teammeeting**. Das habe ich dann noch mit anderen **Führungskräften** ebenfalls. Dann habe ich wöchentlich ein zweistündiges **Meeting** mit den **Kunden**. Dann haben wir quartalsweise **Abteilungsinfomeeting**. Da hat man extrem viel Reibungsverlust. Da wird vieles erzählt, dass nicht alle interessiert. Aber es ist trotzdem auch wertvoll. Es gibt immer mal wieder ein Deckmantelthema, welches kurz abgedeckt werden kann damit. Dann haben wir zu Fokusthemen isoliert Meetings. Wir nennen die **Storymeetings**. Es geht dabei um genau um ein Thema, welches ich bearbeitet habe und alle betroffenen kommen dazu und ich



zeige dann aktuellen Stand, damit sie orientiert sind und auch Fragen stellen können. Sehr viel ist so Pyramidenmässig. Es konsolidiert sich alles. Ich mache diesen Teil und der ober mir ist für 4 Sachen zuständig und meins ist davon nur ein Viertel.

Dann haben wir bei den wiederkehrenden Prozessen die **Lessons Learned**. Wie erwähnt mit sehr durchzogenem Erfolg, je nachdem wie es gelebt wird.

Dann noch so... ja das sind mehr so hygienische Sachen: ab und zu eine Intranetmeldung oder eine E-Mail, die versendet. Aber das sind eher so fakultative Sachen. Z.B. ich hatte eine kleine Reorganisation in meinem Team. Das habe ich mit dem Team besprochen und dann muss ich ja noch gegen aussen informieren. Dann erzähle ich das am Managementmeeting und für diejenigen, welche weit weg sind, mache ich dann noch einen Intranetmeldung, damit es dann wirklich alle mitbekommen. Aber wichtige Dinge gebe ich nie in der Giesskanne raus. Für mich ist es wichtig, dass ich bei wichtigen Infos ein Feedback habe, dass es angekommen ist - auch wenn das nur in der Körpersprache ist.

Die CoP hier ist ... naja, es geht ins Kulturelle rein, wie sie gelebt wird. Ich denke das Problem ist, dass wir hier nicht wirklich gewohnt sind, damit zu arbeiten. Es ist ein Riesengremium mit x-verschiedenen Vorstellungen und sie schaffen es nicht, sich zu finden. Bisher hatten wir noch einen Externen, der das moderiert hat. Aber jetzt haben wir den nicht mehr, weil man dachte, jetzt hat man den Modus. Es fällt wieder mit der Kultur. Du hast Leute, die nicht so arbeiten können und die bringst du einfach nicht dazu.

### **Welche Faktoren müssen Ihrer Meinung nach bei der Wahl von Methoden und Instrumenten zum Abbau von Barrieren im Wissenstransfer berücksichtigt werden?**

Komplexität und Relevanz des betreffenden Wissens.

Z.B. One-to-Ones eignen sich hervorragend für komplexe Sachen, die sehr wichtig sind, dass du das weisst. Dann sitzt man zusammen, man kann alles genau erklären, man hat eine Tafel, kann etwas aufzeichnen, man kann nachfragen, nochmal erklären. Am Schluss kann ich nachfragen, was du mitgenommen hast. So kann ich sicherstellen, dass du es wirklich verstanden hast. Wenn ich etwas Wichtiges habe, das aber nicht komplex ist, kann ich das zum Beispiel an einem Teammeeting sagen. Z.B. ein wichtiger Termin. Das ist nicht komplex, aber wichtig. Und ich kann die Leute anschauen und sehen, ob sie zugehört haben. Wenn ich aber eine Information habe, welche weder komplex noch sonderlich wichtig ist, z.B. Fritz arbeitet nächsten Dienstag im Home-Office, dann kann

ich eine E-Mail machen. Daher sind die Komplexität und Relevanz die zwei Haupttreiber, welche ich verwende, um zu steuern welches Instrument ich verwende.

### **Haben Sie noch Ergänzungen oder abschliessende Worte?**

Für mich ist Key, dass man eine Kultur der Transparenz haben muss. Die Priorität muss von der GL, dem Verwaltungsrat, dem Stiftungsrat .... Es muss Top-Down vorgelebt werden. Ich verstehe, es gibt Themen, welche man nicht teilen kann, aber grundsätzlich muss eine Kultur der Transparenz herrschen. Weil du kannst nicht erwarten, dass Mitarbeitende dauernd ihr Wissen austauschen, wenn ich als GL immer alles geheim halte. So nach dem Motto: Need-to-Know; das muss du nicht wissen, was wir diskutieren.... [Als schlechtes Beispiel]

Das ist der allerwichtigste Punkt.

Und das zweite ist: das persönliche Gespräch ist einfach am wichtigsten. Man kann sich auch über digitale Medien austauschen oder eine Telefonkonferenz machen, aber da fehlte einfach die Möglichkeit zu sehen, ob es angekommen ist. Das ist einfach im persönlichen Gespräch viel einfacher, da hast du die Körpersprache, du siehst es in den Augen. Und mit den digitalen Medien hast du das nicht unbedingt.

Wichtig ist dabei der direkte interpersonale Wissenstransfer, bei welchem auch nonverbale Signale festgestellt werden können.

---

## Bisher erschienene Schriften

Ergebnisse von Forschungsprojekten erscheinen jeweils in Form von Arbeitsberichten in Reihen.  
Sonstige Publikationen erscheinen in Form von alleinstehenden Schriften.

Derzeit gibt es in den Churer Schriften zur Informationswissenschaft folgende Reihen:  
Reihe Berufsmarktforschung

### Weitere Publikationen

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 106  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Christine Nünlist  
Open Library-Ein dänisches Konzept für die Stadtbibliothek Aarau?  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 107  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Debora Greter  
Wissensmanagement in der Lebensmittelindustrie  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 108  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Reto Siegenthaler  
Entwicklung eines kollaborativen Wissensmanagement im Krisenmanagementprozess  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 109  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Julia Knuchel  
Semantische Technologien – Nutzung, Bedürfnisse und Probleme in Forschungsprojekten  
Ein Beitrag zur Neuausrichtung der Forschungsunterstützung als Dienstleistung wissenschaftlicher  
Bibliotheken  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 110  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Christina Fischer  
Augmented Reality, der Designprozess und Prototyping: State of the Art  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 111  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Pascale Marder  
Gemeindearchive  
Zwischen Selbstverwaltung und Mandatsverhältnis  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 112  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Jin Chei  
Digitalisierungslandschaft in Schweizer Archiven  
Explorative Studie bezüglich Situation, Herausforderungen und gewünschter Unterstützung  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

---

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 113  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Raphael Jung  
Agile Marketing für Digital Marketing Agenturen  
Analyse von Projektmanagement Methoden und Definition von konkreten Handlungsempfehlungen  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 114  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Livia Mosberger  
Einflüsse auf das Vertrauen und die Nutzerakzeptanz von Voice Commerce in der Schweiz  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 115  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Julia Flieg  
Kleinverlage im Bestand von Kunstbibliotheken  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 116  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Marlan Röthlisberger  
Digital Nudging Decoy Effect and Social Norms Nudge in E-commerce  
Testing the effectiveness of the decoy effect and social norms nudge in the context of an e-commerce flower store  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 117  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Mahmoud Hemila  
Nutzung von Sprachlern-Abteilungen in öffentlichen Bibliotheken  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 118  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Rebekka Hirsbrunner  
Conversation Design für textbasierte Conversational Agents  
Umsetzung eines Dialogkonzepts am Beispiel eines Studienberatungs-Chatbox einer Hochschule  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 119  
Herausgegeben von Wolfgang Semar  
Nicole Zimmermann  
Elektronische Patientenaufklärung in Schweizer Spitälern  
Eine Machbarkeitsstudie  
Chur, 2020  
ISSN 1660-945X

---

## Über die Informationswissenschaft der Fachhochschule Graubünden

Die Informationswissenschaft ist in der Schweiz noch ein relativ junger Lehr- und Forschungsbereich. International weist diese Disziplin aber vor allem im anglo-amerikanischen Bereich eine jahrzehntelange Tradition auf. Die klassischen Bezeichnungen dort sind Information Science, Library Science oder Information Studies. Die Grundfragestellung der Informationswissenschaft liegt in der Betrachtung der Rolle und des Umgangs mit Information in allen ihren Ausprägungen und Medien sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Informationswissenschaft wird in Chur integriert betrachtet.

Diese Sicht umfasst nicht nur die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft, Informations- und Wissensmanagement und Big Data werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Seit 2010 rundet der Master of Science in Business Administration das Lehrangebot ab.

Der Arbeitsbereich Informationswissenschaft vereinigt Cluster von Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungspotenzialen in unterschiedlichen Kompetenzzentren:

- Information Management & Competitive Intelligence
- Collaborative Knowledge Management
- Information and Data Management
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory
- Digital Education

Diese Kompetenzzentren werden im Swiss Institute for Information Research zusammengefasst.

---

## Impressum

### Impressum

FHGR - Fachhochschule  
Graubünden  
Information Science  
Pulvermühlestrasse 57  
CH-7000 Chur

[www.informationsscience.ch](http://www.informationsscience.ch)

[www.fhgr.ch](http://www.fhgr.ch)

**ISSN 1660-945X**

### Institutsleitung

Prof. Dr. Ingo Barkow

Telefon: +41 81 286 24 61

Email: [ingo.barkow@fhgr.ch](mailto:ingo.barkow@fhgr.ch)

### Sekretariat

Telefon: +41 81 286 24 24

Fax: +41 81 286 24 00

Email: [clarita.decurtins@fhgr.ch](mailto:clarita.decurtins@fhgr.ch)