

# Wissenstransfer in Organisationen

Ein anwendungsorientierter Leitfaden zur Implementierung und Evaluation des Wissenstransfer-Prozesses in Organisationen

Mit umfassendem Methodeninventar für das Wissensmanagement

**Toni Wäfler, Katrin Fischer,  
Christian Kunz & Nina Saric**

Weitere aktuelle vdf-Publikationen  
finden Sie in unserem **Webshop**:

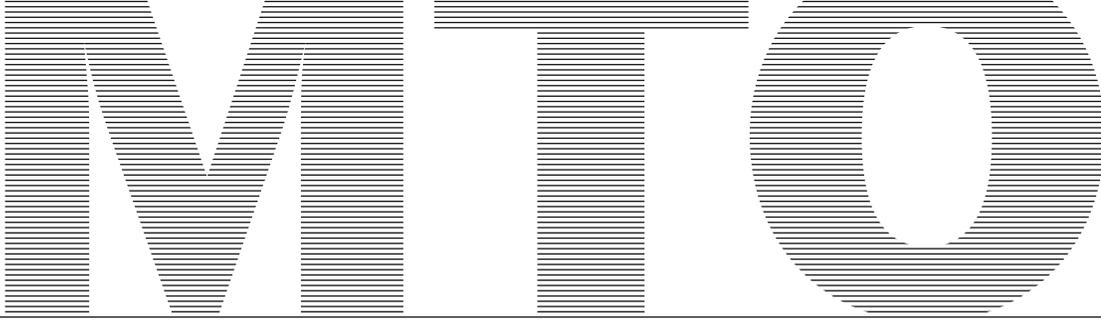
**vdf.ch**

- › Bauwesen
- › Naturwissenschaften,  
Umwelt und Technik
- › Informatik, Wirtschafts-  
informatik und Mathematik
- › Wirtschaft
- › Geistes- und Sozialwissen-  
schaften, Interdisziplinäres,  
Militärwissenschaft,  
Politik, Recht

Gerne informieren wir Sie regelmässig per  
E-Mail über unsere Neuerscheinungen.

**Newsletter abonnieren**

[Anmeldung auf vdf.ch](https://www.vdf.ch)



## Wissenstransfer in Organisationen



vdf Hochschulverlag AG  
an der ETH Zürich

---

**Ergänzende Arbeitsmaterialien und Dokumentations-  
vorlagen zum freien Download:**

<https://vdf.ch/wissenstransfer-in-organisationen.html>  
(Zugangscode: wissenstransfer-anhang)

# MTO

**Toni Wäfler, Katrin Fischer,  
Christian Kunz & Nina Saric**

## **Wissenstransfer in Organisationen**

Ein anwendungsorientierter Leitfaden zur  
Implementierung und Evaluation des  
Wissenstransfer-Prozesses in Organisationen

Mit umfassendem Methodeninventar für  
das Wissensmanagement

**Band 48 ■ Mensch ■ Technik ■ Organisation**

Eine Schriftenreihe  
herausgegeben von Eberhard Ulich,  
Institut für Arbeitsforschung  
und Organisationsberatung

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN: 978-3-7281-3905-4

ISBN: 978-3-7281-3906-1

DOI-Nr.: 10.3218/3906-1

## Danksagung

Der vorliegende Leitfaden ist das Produkt des von *swissnuclear* geförderten Forschungsprojektes „Entwicklung von Wissensmanagement-Methoden für die Schweizerischen Kernkraftwerke mit Hinblick auf den Generationenwechsel und die Förderung der Sicherheitskultur“ der Hochschule für Angewandte Psychologie (APS) an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Wir danken *swissnuclear* für die Unterstützung des Projektes. Die Zusammenarbeit mit unseren Ansprechpersonen war jederzeit professionell und konstruktiv, wofür wir uns bei Melanie Johnson und Bernadette Hammer sehr gerne bedanken. Am Erfolg des Projektes sind massgeblich auch die Mitarbeitenden der Kernkraftwerke beteiligt, die im Rahmen der Methodenentwicklung an Workshops und Befragungen teilnahmen und/oder sich für Experteninterviews zur Verfügung gestellt haben. Ihnen gebührt unser ganz besonderer Dank. Tatkräftige Unterstützung erhielten wir dabei insbesondere von Roland Bönzli, Thomas Spross und Thomas Loosen. Sie haben nicht nur sehr wertvolle fachliche Beiträge geleistet, sondern uns auch die Möglichkeit gegeben, die Methoden mit Experten aus den Werken zu erproben – auch ihnen ein herzliches Dankeschön. Den Mitgliedern unserer Begleitgruppe danken wir für ihre Unterstützung ebenfalls herzlich. In alphabetischer Reihenfolge sind dies Beat Bitterli, Roland Bönzli, Thomas Loosen, Uta Naumann, Hedwig Schregle, Hinnerk Semke und Robert Wanner. Mit ihnen konnten wir nicht nur periodisch den Projektstand kritisch reflektieren. Sie unterstützten uns auch tatkräftig dabei, den Projektplan kontinuierlich weiterzuentwickeln. Bei der Produktion des Buches hat uns Rahel Gugerli unterstützt und seine Gestaltung hat Gian-Reto Geeser übernommen. Auch ihnen gilt unser Dank.

Olten, April 2018

Toni Wäfler, Katrin Fischer, Christian Kunz & Nina Saric

## Vorwort

Dieses Buch hat mich neugierig gemacht – neugierig auf neues Wissen, aber auch darauf, mich zu beobachten, wie ich zu neuem Wissen komme und vor allem wie ich mir dieses Wissen aneigne. Um welche Art Wissen handelt es sich? Welche Einflussfaktoren haben den Wissenstransfer positiv oder negativ beeinflusst? Wie dokumentiere ich es?

Als Mensch lernt man nie aus – das ist ein Fakt des Lebens. Wir werden täglich mit neuen Situationen konfrontiert, denn die Welt dreht sich weiter. Im wörtlichen und im übertragenen Sinn. Da hilft einerseits unser Erfahrungswissen. Andererseits dürfen wir uns nicht gänzlich auf unsere Erfahrungen verlassen. Sie helfen uns vielleicht doch nicht in dem erhofften Ausmass. Und da haben wir uns offenzuhalten für neue Eindrücke und Impulse. Möglicherweise führen diese Impulse sogar dazu, dass wir alte, lieb-gewonnene Muster loslassen. Kein einfacher Prozess! In meinen Augen (oder soll ich sagen: In meiner Erfahrung?) hilft es, wenn man sich in einer solchen Situation mit Respekt und Toleranz begegnet und Eigenverantwortung übernimmt. In Teams, in denen mehrere Generationen mit unterschiedlichen Herangehensweisen und Informationsständen aufeinandertreffen, gilt dies ganz besonders.

Dieses Buch leistet drei wertvolle Beiträge. Es führt kompakt in das Thema Wissensmanagement ein. Es präsentiert eine selbstentwickelte Methode, mit der unterschiedliches Erfahrungswissen im Arbeitskontext systematisch expliziert werden kann. Und es ist allgemein für eine Vielzahl von Unternehmungen anwendbar.

Ich wünsche Ihnen viel Spass und Freude beim Lesen dieses Buches. Möge es Ihnen helfen, Wert für sich und Ihr Unternehmen zu schaffen.

Martin Saxer, Leiter Kernkraftwerk Mühleberg

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Gegenstand und Ziel des Leitfadens .....	1
1.2	Verwendete Begrifflichkeiten und Symbole.....	2
1.3	Struktur des Leitfadens .....	3
2	Wissenstransfer – Was ist das?.....	5
2.1	Wissensarten – Zwei grundlegende Dimensionen der Wissensunterscheidung .....	5
2.2	Phasen des Wissenstransfers.....	10
2.2.1	Wissenstransfer als Prozess.....	10
2.2.2	Die drei Phasen des Wissenstransfers .....	10
2.3	Einflussfaktoren auf das Teilen und Nutzen von Wissen .....	12
2.3.1	Einflussfaktoren auf der Hauptebene „Mensch“ .....	14
2.3.1.1	Einflussfaktoren auf der Ebene „Individuum“ .....	14
2.3.1.2	Einflussfaktoren auf der Ebene „Gruppe“ .....	20
2.3.2	Einflussfaktoren auf der Hauptebene „Organisation“ .....	22
2.3.2.1	Einflussfaktoren auf der Ebene „Organisationskultur“ .....	22
2.3.2.2	Einflussfaktoren auf der Ebene „Organisationale Prozesse“ .....	25
2.3.2.3	Einflussfaktoren auf der Ebene „Organisationale Rahmen- bedingungen und Ressourcen“ .....	28
2.3.3	Einflussfaktoren auf der Hauptebene „Technik“ .....	30
2.3.3.1	„Benutzbarkeit der technischen Instrumente“ .....	30
2.3.3.2	„Kompatibilität der Wissenstransfer-Instrumente mit dem zu transferierenden Wissenstyp“ .....	30
2.4	Instrumente zum Wissenstransfer .....	31
2.4.1	Wissenstransfer-Instrumente der Phase Explizierung .....	32
2.4.2	Wissenstransfer-Instrument der Phasen Dokumentation und Nutzung .....	43
2.4.3	Wissenstransfer-Instrument der Phasen Explizierung, Dokumentation und Nutzung .....	46

2.5	Implementierung von Wissenstransfer.....	48
2.5.1	Einsatzkonzept .....	48
2.5.2	Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer .....	49
2.5.2.1	Rollen im Wissenstransfer .....	51
2.5.2.2	Dimensionen des Einsatzkonzeptes .....	52
2.5.3	Changeprozess .....	54
2.5.3.1	Erfolgskritische Faktoren .....	54
2.5.3.2	Widerstände in Changeprozessen.....	56
2.5.3.3	Change als Musterwechsel.....	58
2.6	Zusammenfassende Erkenntnisse zum Wissenstransfer .....	59
3	Evaluation .....	61
3.1	Warum wird evaluiert?.....	61
3.2	Was wird evaluiert? .....	61
3.3	Wie wird evaluiert? .....	62
3.3.1	Der Evaluationsfragebogen.....	63
3.3.1.1	Entwicklung des Fragebogens.....	63
3.3.1.2	Einsatz des Fragebogens .....	64
3.3.1.3	Auswertung des Fragebogens.....	65
3.3.2	Die vertiefenden Interviews .....	69
3.3.2.1	Erstellung des Interviewleitfadens .....	70
3.3.2.2	Durchführung der Interviews .....	70
3.3.2.3	Auswertung der Interviews .....	72
3.4	Optimierungsmassnahmen und Monitoring .....	73
4	Explizierung und Nutzung von Erfahrungswissen.....	77
4.1	Kollektives, implizites Wissen im Arbeitskontext .....	77
4.2	Bedeutung der systematischen Pflege von Erfahrungswissen in Organisationen .....	86
4.3	Methode zur Explizierung von Erfahrungswissen .....	89
4.3.1	Übersicht und Grundgedanken der Methode.....	89
4.3.2	Dokumentationsvorlagen .....	91

---

4.3.3	Vorbereitungsworkshop .....	93
4.3.4	Austauschplattform .....	97
4.3.5	Nachbereitungsworkshop .....	102
4.4	Ergebnisse und Mehrwert der Anwendung der Methode .....	106
4.5	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung der Methode.....	108
4.6	Fazit .....	110
5	Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	113
5.1	Literaturverzeichnis .....	113
5.2	Abbildungsverzeichnis .....	123
5.3	Tabellenverzeichnis .....	125
6	Verzeichnis der Anhänge.....	126

# 1 Einleitung

## 1.1 Gegenstand und Ziel des Leitfadens

Gutes Wissensmanagement wird heute aufgrund zunehmender Spezialisierung und den damit verbundenen hohen Kooperations- und Koordinationserfordernissen immer bedeutsamer. Viele Organisationen verfügen daher über Wissensmanagement-Instrumente. Gleichwohl funktioniert der Prozess des Wissensaustausches oft nicht optimal.

Wenn in Organisationen von „Wissensmanagement“ gesprochen wird, liegt der Fokus meist darauf, Wissen mithilfe spezifischer Instrumente in irgendeiner, meist schriftlich-elektronischen Form festzuhalten und den Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Um dies zu ermöglichen, braucht es verschiedene Prozessschritte, die alle ihre jeweils spezifischen Gestaltungserfordernisse haben.

So muss zunächst das zu transferierende Wissen erfasst und expliziert werden. Dabei ist zu klären, welches spezifische Wissen transferiert werden soll, wer die entsprechenden Wissensträger in der Organisation sind, was dieses Wissen beinhaltet und was dies für den weiteren Transfer des Wissens bedeutet. Danach muss das explizierte Wissen in einer adäquaten Form dokumentiert und dadurch für andere verfügbar gemacht werden, wobei wichtig ist, dass sich die Art und Weise der Dokumentation für den jeweiligen Wissenstyp eignet. Schliesslich geht es darum, den effektiven Transfer des Wissens von Person zu Person zu gestalten. Dabei muss sichergestellt werden, dass Personen durch die Nutzung des dokumentierten Wissens tatsächlich einen Wissenszuwachs erfahren.

Diese Prozessschritte des Wissensmanagements können durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, und zwar sowohl in begünstigender, förderlicher Weise als auch behindernd im Sinne von Barrieren (Al-Busaidi, 2013; Moser, 2002; Orzano, Inerney, Scharf, Tallia & Crabtree, 2008). Solche Faktoren können auf organisationaler Ebene liegen (z.B. das Konkurrenzdenken zwischen Organisationseinheiten), auf der Ebene der Wissenstransfer-Instrumente selbst (z.B. die Qualität der Benutzbarkeit der Instrumente) oder auf individueller Ebene (z.B. das Bewusstsein über relevantes Wissen). Diese Faktoren müssen identifiziert sowie im gesamten Prozess des Wissensmanagements berücksichtigt und entsprechend gestaltet werden, um einen optimalen Wissenstransfer zu ermöglichen.

Der vorliegende Leitfaden soll Organisationen darin unterstützen, diese Prozessschritte des Wissensmanagements gezielt zu gestalten und Wissenstransfer damit gut und erfolgreich zu realisieren. Den Leitfaden sollen alle Personen nutzen können, die für den Aufbau, die Gestaltung, die Implementierung und Pflege von Prozessen des Wissensmanagements einer Organisation zuständig sind.

## 1.2 Verwendete Begrifflichkeiten und Symbole

### *Wissen und Erfahrung*

Wenn in diesem Leitfaden von „Wissen“ die Rede ist, sind damit immer alle Arten von Wissen gemeint: explizites und implizites Wissen, kollektives und individuelles Wissen usw. (vgl. Kap. 2.1). Aber auch die Erfahrungen der Mitarbeitenden werden hier als Teil des Wissens verstanden.

Wird im Leitfaden nur ein spezifischer Wissenstyp adressiert, z.B. bei der Beschreibung einzelner Explizierungsmethoden, wird dieser Wissenstyp explizit benannt.

### *Wissensmanagement, Wissenstransfer und Wissensaustausch*

Der Begriff des Wissensmanagements umfasst alle strategischen und operativen Aktivitäten in einer Organisation, die auf einen bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen. Das Wissensmanagement bezieht sich dabei auf alle Arten von Wissen und Erfahrungen der Mitarbeitenden in einer Organisation.

Eines der wichtigsten Elemente des Wissensmanagements ist der Wissenstransfer, also die eigentliche Weitergabe des Wissens von Person zu Person mittels verschiedener Wissenstransfer-Instrumente. Wissenstransfer beinhaltet dabei immer auch den Transfer von Erfahrungswissen. Im vorliegenden Leitfaden werden die Begriffe „Wissenstransfer“ und „Wissensaustausch“ synonym verwendet.

### *Im Leitfaden verwendete Symbole*

In den einzelnen Kapiteln des Leitfadens werden folgende Symbole verwendet:



Weiterführende Literatur, die zur Vertiefung der dargestellten Inhalte dient.



Zentrale Erkenntnisse und Begriffsdefinitionen, die gesondert herausgehoben werden.



Praktische Beispiele, welche die theoretischen Inhalte illustrieren.

### 1.3 Struktur des Leitfadens

Die Unterstützung einer guten Gestaltung von Wissenstransfer-Prozessen ist das zentrale Anliegen dieses Leitfadens. Deshalb werden im Leitfaden einleitend die wichtigsten theoretischen Grundlagen, aber auch die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten für die verschiedenen Phasen, Instrumente und Einflussfaktoren des Wissenstransfers beschrieben.

Nach dem einleitenden Kapitel widmet sich Kapitel 2 den einzelnen Aspekten des Wissenstransfers. So werden in Abschnitt 2.1 verschiedene Wissensarten mit ihren Spezifika und Anforderungen an den Wissenstransfer dargestellt. Abschnitt 2.2 beschreibt die drei Phasen des Wissenstransfers: Wissensexplizierung, Wissensdokumentation und Wissensnutzung. Abschnitt 2.3 gibt einen Überblick über die organisationalen, technischen und individuellen Einflussfaktoren, die fördernd oder behindernd auf den Wissenstransfer einwirken können und die bei der Gestaltung berücksichtigt werden müssen. Abschnitt 2.4 enthält die Darstellung ausgewählter Wissenstransfer-Instrumente und Methoden, die für die verschiedenen Wissensarten und Wissenstransfer-Phasen geeignet sind, und eine kurze Beschreibung von deren Leistungsfähigkeit und Grenzen. Schliesslich wird in Abschnitt 2.5 die Implementierung des Wissenstransfers in Organisationen thematisiert. Dazu werden ausgewählte Aspekte des Einsatzkonzepts und des Changeprozesses beschrieben, die bei der Einführung und Realisierung von Wissenstransfer-Prozessen Berücksichtigung finden sollten.

Damit Wissenstransfer-Prozesse lebendig bleiben und für Mitarbeitende und Organisationen tatsächlich nützlich sind, sollte der Wissenstransfer kontinuierlich evaluiert und verbessert werden. In Kapitel 3 wird eine solche Evaluation des Wissenstransfers beschrieben. Abschnitt 3.1 begründet die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Evaluation, Abschnitt 3.2 beschreibt, welche Elemente des Wissenstransfers in die Evaluation einbezogen werden sollten. Abschnitt 3.3 stellt dann eine generische Methode