



# Hürden beim organisationalen Knowledge Sharing

## Eine Analyse aus Sicht von Mitarbeitenden eines IT-Dienstleisters

Stefanie Birkle<sup>1</sup>

Angenommen: 4. Juli 2022 / Online publiziert: 15. November 2022  
© Der/die Autor(en) 2022

### 1 Einführung zur Bedeutsamkeit organisationalen Knowledge Sharings

Der Austausch arbeitsbezogenen Wissens (Knowledge Sharing) erfuhr bereits 1996 mit Grant's „knowledge-based view“ (S. 110) besondere Aufmerksamkeit. Grant forderte Organisationen auf, Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende ihr Wissen vernetzen, ausbauen und effektiv nutzen können. Ziel müsse sein, optimale Lern- und Austauschbedingungen für die Mitarbeitenden zu gestalten, sodass langfristig auch auf organisationaler Ebene von deren Entwicklung profitiert werden kann (Antunes und Pinheiro 2020). Aktuelle Studien belegen die positiven Effekte einer den Wissensaustausch begünstigenden Gestaltung von Arbeitsumgebungen: Auf individueller Ebene können Mitarbeitende durch gut funktionierendes Knowledge Sharing tätigkeitsbezogenes Wissen entwickeln. Dies unterstützt sie bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben und fördert ihr individuelles Wohlbefinden (Zutavern und Seifried 2021). Ferner wirken sich Möglichkeiten zum Teilen von Wissen positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten aus (Kianto et al. 2016) und reduzieren das Risiko, an Burnout zu erkranken (Bianchi et al. 2021). Über die individuelle Ebene hinaus hat Knowledge Sharing auch auf Team- und Organisationsebene positive Effekte. Beispielsweise fördert das Teilen von Wissen die Vertrauensbasis zwischen den Mitarbeitenden, was sich seinerseits günstig auf deren Zusammenarbeit auswirkt (Alsharo et al. 2017). So erweisen sich Teams, die Wissen untereinander teilen, als besonders produktiv (Jamshed und Majeed 2019) und

innovativ (Cheung et al. 2016; Kucharska 2021). Auch auf Organisationsebene werden Lernprozesse in Gang gesetzt, wenn Mitarbeitende innerhalb ihrer Teams und teamübergreifend Wissen teilen (Kim und Park 2020). Die daraus resultierende Kreativität (Giustiniano et al. 2016) und Innovationskraft (Muhammed und Zaim 2020) sichern die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation und letztendlich ihren Fortbestand.

Um die skizzierten positiven Entwicklungen für Mitarbeitende und Organisation zu fördern, gilt es die organisationalen Rahmenbedingungen kontinuierlich zu evaluieren und bestmögliche Austauschbedingungen für Mitarbeitende zu schaffen. Detaillierte Hinweise zur Gestaltung günstiger Austauschbedingungen können u. a. Mitarbeitende der operativen Ebene liefern (für erste Befunde siehe Gentner et al. [im Druck](#)). Studien, die an der betrieblichen Praxis der Mitarbeitenden orientiert sind und den Prozess des Knowledge Sharings näher in den Blick nehmen, fehlen jedoch derzeit. Insbesondere negative Erfahrungen mit organisationalem Knowledge Sharing bleiben weitgehend unberücksichtigt (Ahmad und Karim 2019). Dabei kann durch die Beachtung negativer Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag der Mitarbeitenden wertvolles Potenzial zur Optimierung der betreffenden Prozesse geborgen und – bei adäquater Umsetzung dieser Potenziale – das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gesteigert werden (Geddes et al. 2020). Mit der vorliegenden Untersuchung wird solch ein konstruktiver Umgang mit Herausforderungen im Arbeitsprozess verfolgt, indem das Augenmerk auf Schwierigkeiten bei der Weitergabe arbeitsbezogenen Wissens liegt. Um wahrgenommene Hürden für organisationales Knowledge Sharing möglichst prozessorientiert zu erfassen, wurde über die Schilderung konkreter Vorkommnisse (Critical Incidents) zunächst untersucht, in welchen Situationen das Teilen von Wissen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden scheitert (RQ 1). Darüber hinaus wurden die Mitarbeitenden gefragt, welche sonstigen Herausforderungen sie im Zusammenhang mit dem Teilen von

✉ Stefanie Birkle  
stefanie.birkle@uni-mannheim.de

<sup>1</sup> Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik – Berufliches Lehren und Lernen, L 4, 1, Universität Mannheim, 68161 Mannheim, Deutschland

Wissen erleben (RQ 2). Schließlich sollten die Mitarbeitenden schildern, welche Potenziale ihrer Meinung nach bestehen, um das Teilen von Wissen zu fördern (RQ 3). Indem prozessorientierte und individuelle Erfahrungen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden, kann es gelingen, potenzielle Hürden für organisationales Knowledge Sharing abzubauen und den innerbetrieblichen Wissensaustausch sowie das arbeitsplatzbezogene Lernen zu unterstützen.

## 2 Theoretische Überlegungen zu Knowledge Sharing

Zentral für die Analyse potenzieller Hürden beim organisationalen Knowledge Sharing ist die Definition des zugrundeliegenden Wissensbegriffs. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich, Wissen zunächst von Daten und Informationen abzugrenzen (Davenport und Prusak 2010): Die drei Begriffe – Daten, Informationen und Wissen – sind aufeinander aufbauende Konzepte, die in der genannten Reihenfolge stufenweise an Komplexität gewinnen (Davenport und Prusak 2010). **Daten** sind das am wenigsten komplexe Konzept. Bestehend aus einer Kombination von Zeichen (North 2021) bilden sie objektive Fakten, die keine immanente Bedeutung haben (Davenport und Prusak 2010). Erst durch weitere Verarbeitungsschritte, wie z. B. die Kombination oder Kategorisierung mehrerer Daten, erhalten sie einen Kontext und werden bedeutsam (Davenport und Prusak 2010), sodass auf dieser Ebene von **Informationen** gesprochen wird (Krcmar 2015). Informationen können im Rahmen des generierten Bedeutungskontextes interpretiert werden, wodurch sie zum Aufbau einer Entscheidungsgrundlage für konkrete Handlungen beitragen (North 2021). Dieser Verarbeitungsprozess ist stets situativ (Søndergaard et al. 2007) und erfolgt auf Basis individueller Erfahrungen, Ideen, Expertise, Einstellungen, Perspektiven und Intentionen (Davenport und Prusak 2010; Nonaka und Takeuchi 1995; Wang und Noe 2010). Durch die Verarbeitung von Informationen wird wiederum eine höhere Komplexitätsstufe erreicht, und man spricht nun von **Wissen**. Lässt sich das generierte Wissen einfach kodifizieren, d. h. in Wort und Zahl ausdrücken, kann es gut kommuniziert werden (**explizites** Wissen, Nonaka und Takeuchi 1995). **Implizites** Wissen lässt sich hingegen nur schwer kodifizieren und kommunizieren. Da es neben den Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person (Know-how) auch dessen individuelle Schemata, mentalen Modelle sowie Überzeugungen und Wahrnehmungen umfasst, ist es sehr **individuell** (Nonaka und Takeuchi 1995). Kollektives Wissen – im Organisationskontext auch als **organisationales** Wissen bezeichnet – umfasst zusätzlich gemeinsame Regeln, Werte und Einstellungen, die sich durch das „Zusammenwirken einer Vielzahl von Entscheidungsbedingungen, zumeist Interaktionen zwi-

schen den betrieblichen Akteuren“ entwickelt haben (Pawlowsky 2019, S. 110).

Solch eine Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern beschreibt das organisationale **Knowledge Sharing**. Beim organisationalen Knowledge Sharing stellt ein Organisationsmitglied (Sender) individuelles Wissen für andere Organisationsmitglieder (Rezipienten) zur Verfügung (Ipe 2003), um diese bei der Bewältigung konkreter Probleme zu unterstützen (Wang und Noe 2010). Zwischen Sender und Rezipient kann dabei eine „dynamische Reziprozität“ entstehen (Han 2018), die die Bereitstellung eigener Wissensbestände und zugleich die Suche nach neuen Wissensbeständen umfasst.<sup>1</sup> Aufgrund dieser Reziprozität ist es im Arbeitsprozess oftmals schwierig, zwischen der Bereitstellung und Aufnahme von Wissen zu differenzieren. Für die vorliegende Untersuchung schließen wir uns Han's Auffassung an und betrachten organisationales Knowledge Sharing als wechselseitigen Austauschprozess, bei dem die Wissensbestände aller beteiligten Organisationsmitglieder erweitert werden können. Ob die Rezipienten das geteilte Wissen auch tatsächlich in den eigenen Wissensbestand aufnehmen und im Rahmen ihrer organisationalen Tätigkeit anwenden (Knowledge Transfer nach Wang und Noe 2010 oder Wissensnutzung nach Probst et al. 2012), ist separat zu betrachten.<sup>2</sup> Der wechselseitige Austauschprozesse zwischen den Mitarbeitenden selbst, kann jedenfalls durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung beeinflusst werden. In Abhängigkeit von der Ausprägung der Merkmale einer Arbeitsumgebung ergibt sich eine Gesamtkonzeption, die Lernen – beispielsweise durch das Teilen von Wissen – begünstigt oder hemmt. Fuller und Unwin (2004) unterscheiden diesbezüglich expansive und restriktive Lernumgebungen (LU), wobei expansive LU als lernförderlich gelten. Typische Merkmale expansiver LU sind die Anerkennung von und der Zugang zu Wissen und Expertise, die Verfügbarkeit nötiger Ressourcen und Unterstützung der Führungskraft zur individuellen Entwicklung sowie die Verankerung intra- und interdisziplinären Lernens in der Organisationskultur. In restriktiven LU werden die benannten Merkmale hingegen vernachlässigt oder gar nicht realisiert, wodurch Mitarbeitenden der Zugang zu Wissen, Lerngelegenheiten

<sup>1</sup> Eine Abgrenzung zu weiteren, mit Knowledge Sharing verwandten Begrifflichkeiten liefern Gentner et al. (im Druck).

<sup>2</sup> Das Bausteinmodell nach Probst et al. (2012) bietet eine Übersicht über die zentralen Prozesse des organisationalen Wissensmanagements. In seiner Gänze verdeutlicht das Modell die komplexen Interdependenzen der einzelnen Bausteine und betont die Relevanz einer metaperspektivischen Verortung des Wissensmanagements durch eine strategische Ausrichtung und Evaluation des implementierten Wissensmanagementkonzeptes. Eine vergleichende Übersicht einschlägiger Modelle des Wissensmanagements – darunter auch das Bausteinmodell nach Probst et al. (2012) – liefert North (2021).

und Entwicklung erschwert wird.<sup>3</sup> Anknüpfend an Fuller und Unwin belegt Kankaraš (2021) in einer europaweiten Erhebung, dass LU, in denen informelles Lernen überdurchschnittlich ausgeprägt ist, die Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsperformance fördern. Da der wechselseitige Austausch zwischen Organisationsmitgliedern ein wesentlicher Bestandteil informeller Lernaktivitäten ist, verdeutlichen die Befunde die Relevanz organisationalen Knowledge Sharings für Mitarbeitende und Organisation.

### 3 Untersuchungsdesign

Die Daten zur Analyse der Hürden organisationalen Knowledge Sharings stammen aus einer mehrjährigen Forschungskoooperation mit einem mittelständischen IT-Dienstleister. Das Unternehmen operiert in der Versicherungsbranche und bietet komplexe IT-Lösungen an, die neben der Entwicklung neuer Software auch die Implementierung und den Betrieb von Produkten umfassen. Dabei haben Kundenorientierung, Innovation und Effektivität oberste Priorität. Aus diesen Qualitätskriterien leiten sich für die Mitarbeitenden des Full-Service-Anbieters hohe Leistungsansprüche ab. Neben agilem, konstruktiv-disruptivem Arbeiten sind häufig interdisziplinäre Lösungsansätze gefragt, die ein komplexes Zusammenarbeiten innerhalb der Organisation erfordern. Ein gut funktionierender Wissensaustausch kann die Mitarbeitenden unterstützen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die Ergebnisse vorangegangener Forschungsprojekte mit dem IT-Dienstleister zeugen von einer guten Arbeitsatmosphäre, in der Probleme thematisiert werden können, und Veränderungsprozesse auch auf strategischer Ebene unterstützt werden (Gentner et al. [im Druck](#); Zutavern und Seifried 2021).

Zur Beantwortung der in Abschnitt 1 explizierten Forschungsfragen wurden 30 Mitarbeitende des IT-Dienstleisters zu Schwierigkeiten beim Teilen von Wissen befragt. Im Rahmen leitfadengestützter Interviews berichteten die Fachkräfte über Critical Incidents (Flanagan 1954), in welchen Situationen ihres Arbeitsalltages bzw. unter welchen Bedingungen das Teilen von Wissen scheitert (RQ1). Darüber hinaus erläuterten sie Herausforderungen, die sie beim Teilen von Wissen erleben (RQ2), und Potenziale, um das Teilen von Wissen zu fördern (RQ3). Durch das qualitative Untersuchungsdesign konnten individuelle Eindrücke aus der Arbeitsrealität der Mitarbeitenden (Patton 2015; Yin 2018) und konkrete Verhaltensweisen beim Teilen von

Wissen erfasst werden. Solch praxisbezogene Schilderungen sind zum einen enorm wertvoll, um Hürden für organisationales Knowledge Sharing zu identifizieren, da sie die subjektiv wahrgenommenen Schwierigkeiten der Betroffenen abbilden. Zum anderen konnten anhand der individuellen Erfahrungen konkrete Potenziale zur Optimierung des Wissensaustauschs identifiziert werden. Verbesserungsvorschläge der Mitarbeitenden bei der Gestaltung des betrieblichen Wissensmanagements zu berücksichtigen, kann die Akzeptanz für veränderte oder neue Maßnahmen und Prozesse erhöhen und damit deren erfolgreiche Implementierung begünstigen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen war es folglich zielführend, die Arbeitsrealität der Mitarbeitenden möglichst authentisch zu erfassen, sodass ein qualitatives Erhebungsdesign angemessen schien.

Die Teilnehmenden wurden über ein vom Unternehmen versendetes Informationsschreiben gewonnen. Hierin wurde die gesamte Belegschaft über das Forschungsvorhaben informiert. Interessierte Mitarbeitende wurden gebeten, sich zur Terminkoordination direkt mit dem Forschungsteam in Verbindung zu setzen. Die finale Stichprobe ( $N=30$ ) umfasst Mitarbeitende aller drei Organisationsstandorte und aller sieben Organisationseinheiten. Zehn Teilnehmende haben disziplinarische Führungsverantwortung. In der Stichprobe sind 13 weibliche und 17 männliche Teilnehmende vertreten. Mitarbeitende über 50 Jahre sind im Vergleich zu den jüngeren Altersgruppen überrepräsentiert ( $n=17$ ). Die Altersstruktur spiegelt sich in der Berufserfahrung der Teilnehmenden wider (12 Teilnehmende weisen mehr als 30 Jahre Berufserfahrung auf).

Die Interviews fanden innerhalb eines Zeitraumes von fünf Monaten (März bis August 2020) telefonisch statt. Während der Telefonate wurden die Antworten der Teilnehmenden protokolliert und ihnen zur Prüfung vorgelegt (zu dieser Vorgehensweise siehe Birt et al. 2016 und Candelà 2019). Die validierten Protokolle wurden induktiv, nach der qualitativen Inhaltsanalyse über die Analysesoftware MAXQDA ausgewertet (Mayring 2015) und fortlaufend in einem Codebook dokumentiert. Insgesamt wurden über 1300 Codes generiert, wovon sich 248 Codes auf die hier verfolgten Fragestellungen beziehen. Nachdem ca. zwei Drittel der relevanten Codes ausgewertet waren, wurden nur noch vereinzelt neue Aspekte kodiert, sodass sich eine Sättigung der Stichprobe abzeichnete (Bott und Tourish 2016). In mehreren Überarbeitungsschleifen ließen sich die Codes in drei Phasen und sechs Kategorien gruppieren. Die Phasen – vor, während und nach dem Knowledge Sharing – indizieren, zu welchem Zeitpunkt des Teilungsprozesses die benannten Hürden, Herausforderungen und Potenziale wirksam werden. Die Kategorien – Motivation, Kommunikation, Dokumentation, Ressourcen, organisatorisch-strukturelle Aspekte und Kultur – bilden hingegen Themenbereiche, die die Ursache für einen gescheiterten

<sup>3</sup> Weitere Modelle, in denen die Arbeitsumgebung als Lernumgebung beschrieben wird, sind bspw. Tynjälä's 3-P Modell (2013) sowie dessen Erweiterung zum i-PPP Modell durch Gruber und Harteis (2018), Eraut's Two-Triangle-Modell (2004) oder auch Billet's Modell der Co-participation at Work (2001).

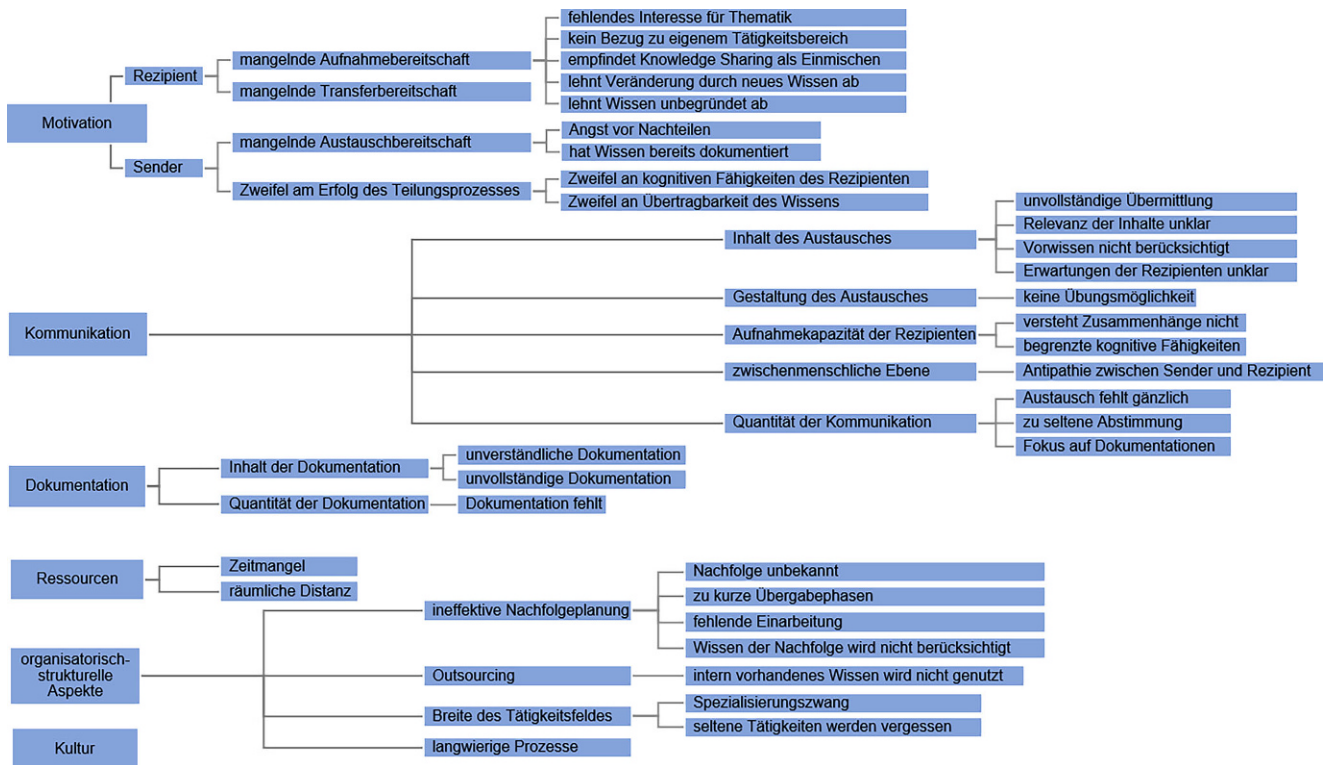


Abb. 1 Aggregierte Übersicht kodierter Hürden vor, während und nach organisationalem Knowledge Sharing

Austausch bzw. Potenziale zur Optimierung organisationaler Knowledge Sharing Prozesse benennen (siehe exemplarisch Abb. 1). Um die Reliabilität der Codierungen zu prüfen, wurde der gesamte Datensatz doppelt kodiert und Cohen's Kappa Koeffizient berechnet. Die Ergebnisse belegen eine sehr hohe Inter-Coder-Reliabilität ( $\kappa$  Critical Incidents=0,96;  $\kappa$  Herausforderungen=0,86;  $\kappa$  Potenziale=0,97;  $\kappa$  Phasen-Zuordnung insgesamt=0,94) (Landis und Koch 1977).

### 4 Empirische Befunde

**RQ1:** *In welchen Situationen scheitert das Teilen von Wissen im Arbeitsalltag der IT-Fachkräfte?*

Insgesamt beschrieben die Mitarbeitenden 60 Situationen ihres Arbeitsalltages, in denen sie ihr Wissen nicht erfolgreich teilen konnten (siehe Abb. 2). In mehr als der Hälfte der Situationen (35 Critical Incidents) bezogen sich die IT-Fachkräfte auf Hürden, die das Teilen von Wissen gänzlich vereiteln. In einem weiteren Drittel wurden Störfaktoren thematisiert, die den Erfolg während des organisationalen Knowledge Sharings einschränken (23 Critical Incidents) und in zwei Situationen konnten im Nachgang an den Austauschprozess keine positiven Effekte im Arbeitsalltag realisiert werden.

In Bezug auf Hürden **VOR** organisationalem Knowledge Sharing monierten die Mitarbeitenden am häufigsten motivationale Defizite der Rezipienten und Sender (9 bzw. 5 Critical Incidents). Den Rezipienten attestierten die Mitarbeitenden vor allem *mangelnde Aufnahmebereitschaft* für neue Wissensbestände. Beispielsweise erachtete ein potenzieller Wissensnehmer die Aufnahme neuen Wissens als überflüssig, wie eine Mitarbeiterin erläuterte: „[Eine] Stelle [wurde] neu besetzt. Der Neuzugang verkündete unverblümt, dass er/sie die jetzige Stelle lediglich als Sprungbrett nutzen wolle. Entsprechend gering war das Interesse für den Tätigkeitsbereich und die Motivation, sich in diesen ein-

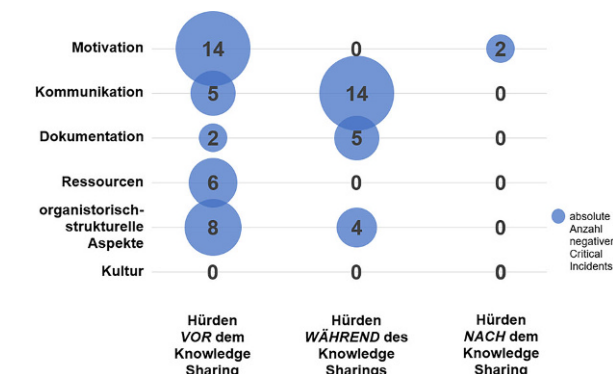


Abb. 2 Hürden vor, während und nach organisationalem Knowledge Sharing aus Sicht der befragten IT-Fachkräfte (insgesamt 60 Critical Incidents)

zuarbeiten“ (I10).<sup>4</sup> Ein anderer Mitarbeiter machte die für ihn frustrierende Erfahrung, dass seine Bemühungen, Wissen weiterzugeben, schlicht nicht angenommen wurden: „In einer Besprechung [habe ich] Kritik zu einer Thematik geäußert, [da ich] berechnete Zweifel an der Umsetzung dieses Vorhabens [hatte]. Leider wurde das nicht berücksichtigt. Vielmehr wurden meine Einwände unfreundlich und unbegründet abgewiesen“ (I14). In Bezug auf die Sender thematisierten die Mitarbeitenden *mangelnde Austauschbereitschaft* und *Zweifel am Erfolg des Teilungsprozesses* als Blockaden für organisationales Knowledge Sharing. Zwei Wissensgeber haben beispielsweise „Angst vor Nachteilen (z. B. Konkurrenz, überflüssig werden) [und halten deshalb] Spezialwissen manchmal zurück“ (I16). Andere „erachten [die Weitergabe des eigenen Wissens] als sinnlos, da [der Rezipient] das [zu teilende Wissen] ohnehin nicht verstehen würde“ (I04) oder „das Wissen so umfangreich [ist], dass es nicht an einen anderen Mitarbeitenden weitergegeben werden kann“ (I04). Aufgrund dieser subjektiven Überzeugungen initiierten die potenziellen Sender also keinen Austauschprozess.

Organisatorisch-strukturelle Aspekte der Arbeitsumgebung stellten aus Sicht der IT-Fachkräfte die zweit häufigste Hürde für organisationales Knowledge Sharing dar. Aufgrund der fehlenden Nachbesetzung freier Stellen und Mängel in der Einarbeitung neuer Mitarbeitender wurde insbesondere eine *ineffektive Nachfolgeplanung* thematisiert. Darüber hinaus berichtete ein Mitarbeitender, dass Wissen extern eingeholt wurde (*Outsourcing*), „[obwohl intern] genau dieses Wissen auch vorhanden [gewesen wäre]. Als Mitarbeitender hat man also keine Gelegenheit sein gesamtes Wissen anzuwenden. Das ist frustrierend und man fühlt sich abgespeist“ (I14). Schließlich führt die *Breite des Tätigkeitsfeldes* zu einem gewissen Spezialisierungszwang. „Dadurch bilden sich zunehmend Kopfmonopole [und man ist] immer wieder auf die Unterstützung der Kolleg:innen angewiesen“ (I28). Außerdem kommen einige Tätigkeiten nur sehr selten vor, sodass sich „inaktive Wissensbestände“ (I20) bilden, die leicht in Vergessenheit geraten. Auch durch *langwierige Prozesse* „geht viel verloren, weil man sich einfach nicht mehr an alle Details erinnern kann“ (I23).

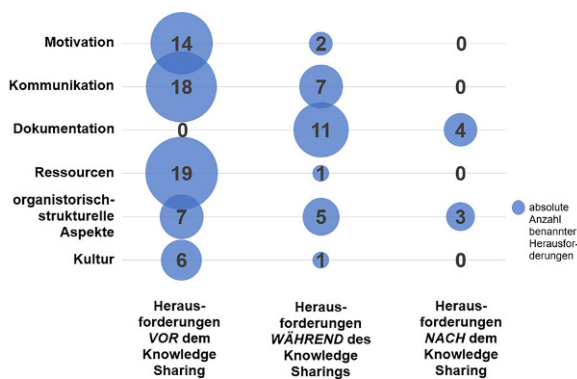
**WÄHREND** des organisationalen Knowledge Sharings nahmen die IT-Fachkräfte überwiegend Hürden wahr, die die Kommunikation zwischen dem Rezipienten und Sender betreffen. Vor allem der *Inhalt des Austausches* wurde thematisiert. Beispielsweise führt eine unvollständige Übermittlung dazu, dass „dem Empfänger im Endeffekt nicht alle notwendigen Wissensbestände vor[liegen]. Die Lücken müssen geschlossen werden, indem der Wissensgeber erneut konsultiert oder andere Quellen zu Rate gezogen

werden. Das bläht den Vorgang der Wissensteilung auf“ (I20). Zwei Mitarbeitende berichteten außerdem, dass „das zu vermittelnde Wissen nicht erfolgreich aufgenommen“ wird, wenn das Vorwissen der Rezipienten unberücksichtigt bleibt (I29). Ebenso führten fehlende Anwendungsmöglichkeiten im eigenen Tätigkeitsbereich dazu, dass die Relevanz der Inhalte unklar bleibt, „man leicht ab[schaltet] und am Ende kaum etwas mit[nimmt]“ (I29). Überdies beeinflusst die *Gestaltung des Austauschprozesses* dessen Erfolg. Dürfen die Rezipienten während des Knowledge Sharings nur zuschauen, merken sie im Anschluss schnell, dass „die bloße Weitergabe (mündlich oder über Dokumentationen) nicht ausreichend ist. Vielmehr braucht man Gelegenheit das neu Gelernte anzuwenden“ (I17). In wenigen Fällen wird die Kommunikation auch durch die *Aufnahmekapazität der Rezipienten* begrenzt, z. B. wenn der Wissensnehmer „nach der Übernahme fest[stellt], dass nicht alle Zusammenhänge klar sind“ (I07). Schließlich erläuterte ein Mitarbeitender, dass zwischen Sender und Rezipient manchmal einfach „keine positive Beziehung aufgebaut werden [kann und] diese Antipathie einen erfolgreichen Vermittlungsprozess [hemmt]“ (I03; *zwischenmenschliche Ebene*).

Über die Hürden vor und während des Knowledge Sharings hinaus beschrieben zwei IT-Fachkräfte eine *mangelnde Transferbereitschaft* der Rezipienten, die als Hürde **NACH** dem Knowledge Sharing wirksam wird. Ihrer Meinung nach waren die Rezipienten „einfach nicht willens, etwas Neues umzusetzen“ (I28) bzw. „die angebotenen Wissensbestandteile auf den eigenen Tätigkeitsbereich zu transferieren“ (I01). Dadurch blieb die intendierte Anwendung des geteilten Wissens aus, sodass durch Knowledge Sharing keine positiven Effekte im Arbeitsalltag der Rezipienten erzielt werden konnten.

Zusätzlich zu den Hürden vor, während und nach organisationalem Knowledge Sharing ließen sich in den Situationsbeschreibungen Hinweise auf *negative Langzeitfolgen* für das Teilen von Wissen finden. Auffällig war, dass Mitarbeitende, deren Knowledge Sharing Initiativen abgelehnt wurden, berichteten, in Zukunft wahrscheinlich weniger Wissen zu teilen. Aufgrund der „sehr frustrierenden und demotivierenden Erfahrung“ (I16) „wird man als Wissensgeber zurückhaltender und stellt die eigenen Bemühungen, sein Wissen [...] weiterzugeben, nach und nach ein“ (I12). Insbesondere, wenn die Initiative mehrfach abgewiesen wird, „wird man sich in Zukunft zweimal überlegen, ob man sich einbringt oder nicht“ (I28). Die Schilderungen der Mitarbeitenden lassen erkennen, dass negative Knowledge Sharing Erfahrungen zu Verhaltensänderungen der Mitarbeitenden führen können. Daraus können – wie in einem Schneeballsystem – negative Konsequenzen erwachsen, die über den einen missglückten Austauschprozess hinaus reichen, bspw. indem sich Frustration, Ärger und Misstrauen unter den Mitarbeitenden entwickeln.

<sup>4</sup> Die Kombination aus dem Buchstaben „I“ und einer zweistelligen Zahlenfolge kennzeichnet die interviewte Person.

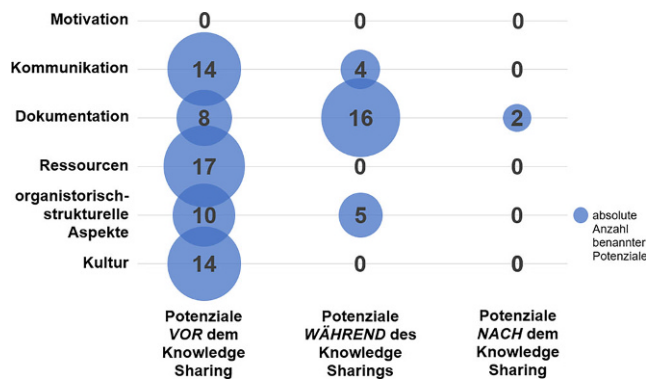


**Abb. 3** Wahrgenommene Herausforderungen vor, während und nach dem Knowledge Sharing aus Sicht der befragten IT-Fachkräfte (insgesamt 98 Aussagen)

**RQ2:** Welche Herausforderungen erleben die IT-Fachkräfte im Zusammenhang mit dem Teilen von Wissen?

Die Einblicke in Hürden organisationalen Knowledge Sharings spiegeln sich in den Aussagen der Mitarbeitenden zu wahrgenommenen Herausforderungen beim Teilen von Wissen weitestgehend wider (siehe Abb. 3). Auch hier bezieht sich der Großteil der Aussagen auf Blockaden, durch die der Austauschprozess gar nicht erst zustande kommt (64 Aussagen). In knapp einem Viertel der Statements wurden Störfaktoren während des Knowledge Sharings thematisiert (27 Aussagen) und in nur sieben Aussagen sprachen die Mitarbeitenden Herausforderungen an, die erst im Anschluss an den Austauschprozess wirksam werden.

Bezüglich der Herausforderungen vor dem Teilen von Wissen monierten einige Mitarbeitende analog zu den negativen Situationsbeschreibungen die fehlende Bereitschaft, Wissen zu teilen (8 Aussagen zum Themenbereich Motivation). Insgesamt sahen sie die größte Herausforderung jedoch in fehlenden Ressourcen (19 Aussagen) und der Kommunikation zwischen Sender und Rezipient (18 Aussagen). Als problematisch wurden vor allem knappe zeitliche Kapazitäten erachtet (13 Aussagen), „[d]a man stets vom operativen Geschäft getrieben wird“ (I21), und der Zugang zu adäquaten Wissensquellen (10 Aussagen), weil die „Ansprechpartner oft nicht bekannt [sind]“ (I30). Hinzu kommen kulturelle Defizite, wie eine grundsätzliche Unverbindlichkeit des Knowledge Sharings und ein fehlendes Bewusstsein für die Relevanz der Thematik. Während des Knowledge Sharings sahen die Mitarbeitenden die größte Herausforderung darin, Wissen ausreichend und strukturiert zu dokumentieren (11 Aussagen). In den Situationsbeschreibungen wurde diese Problematik etwas seltener thematisiert (5 Critical Incidents). Nach einem erfolgreichen Austauschprozess reduzieren die fehlende Anwendung des geteilten Wissens (3 Aussagen) und dessen geringe Halbwertszeit die Nachhaltigkeit des Knowledge Sharings (4 Aussagen).



**Abb. 4** Potenziale zur Förderung des organisationalen Knowledge Sharings aus Sicht der befragten IT-Fachkräfte (insgesamt 90 Aussagen)

**RQ3:** Welche Potenziale bestehen nach Meinung der IT-Fachkräfte bezüglich der Förderung von Knowledge Sharing?

Bei der Frage nach Möglichkeiten zur Förderung des organisationalen Knowledge Sharings (siehe Abb. 4) griffen die Befragten häufig die zuvor beschriebenen Herausforderungen auf. Zum Abbau von Hürden vor dem Knowledge Sharing (63 Aussagen) plädierten die Mitarbeitenden insbesondere dafür, Ansprechpartner zu identifizieren und diese bekannt zu machen (8 Aussagen), eine Wissensdatenbank aufzubauen (6 Aussagen) sowie die Bedeutsamkeit von Knowledge Sharing deutlicher zu kommunizieren (7 Aussagen). Während des Austauschprozesses sollten die Sender durch standardisierte und attraktivere Dokumentationslösungen unterstützt werden (6 bzw. 5 Aussagen). Im Nachgang müsse für die stetige Aktualisierung der vorhandenen Dokumentationen gesorgt werden.

## 5 Diskussion

Die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviewstudie zeigen, dass die befragten IT-Fachkräfte überwiegend Hürden wahrnehmen, die organisationales Knowledge Sharing von vornherein vereiteln. Im Arbeitsalltag erleben die Mitarbeitenden vor allem motivationale Defizite der Sender und Rezipienten sowie ineffiziente Austauschprozesse als problematisch (RQ1). Darüber hinaus erachteten sie knappe zeitliche Kapazitäten sowie Kommunikationshürden als herausfordernd (RQ2). Potenziale zum Abbau der Blockaden sehen die IT-Fachkräfte in der Kommunikation von Ansprechpartnern und der Priorisierung des Knowledge Sharings über die Unternehmenskultur (RQ3). Einzelne Situationsbeschreibungen der Mitarbeitenden lassen außerdem erkennen, dass negative Erfahrungen beim Teilen von Wissen langfristig zu Verhaltensänderungen seitens der Sender führen können. Einige Mitarbeitende berichten diesbezüglich,

dass sie aufgrund der frustrierenden Erfahrung in künftigen Austauschgelegenheiten zurückhaltender sein werden.

Die Erfahrungen der IT-Fachkräfte decken sich mit Befunden anderer Untersuchungen. Beispielsweise konnte nachgewiesen werden, dass intrinsisch motivierte Mitarbeitende häufig und effektiv Wissen teilen und gleichzeitig weniger oft kontraproduktive Verhaltensweisen (Knowledge Hiding) an den Tag legen (Gagné et al. 2019). Auch der positive Einfluss eines hohen Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeitenden (Serenko und Bontis 2016), guter zwischenmenschlicher Beziehungen (Zhang und Jiang 2015) und organisationaler Bemühungen um ein austauschfreundliches Klima (Hsu 2006) auf die Bereitschaft, Wissen zu teilen, wurden empirisch bestätigt. Befunde zu konkreten Stellschrauben zur Förderung von Knowledge Sharing sind hingegen rar. Diesbezüglich zeigen unsere Analysen, dass insbesondere eine frühzeitige und strukturierte Nachfolgeplanung sowie Unterstützung bei der Strukturierung und anwendungsorientierten Dokumentation und Kommunikation von Wissen zu einem effektiven und effizienten Austausch beitragen können. Zudem eröffneten die Erfahrungen der Mitarbeitenden, dass eine gewisse Nachsorge sinnvoll sein kann, um den Transfer des geteilten Wissens sicherzustellen. Insgesamt ließen sich in den Erfahrungen der IT-Fachkräfte sowie den benannten Herausforderungen und Potenzialen Merkmale einer eher restriktiven Lernumgebung erkennen (Fuller und Unwin 2004; Kankaraš 2021). Vor allem der Zugang zu Wissen (unbekannte Ansprechpartner, knappe zeitliche Ressourcen, Inhalt und Quantität von Dokumentationen und Kommunikation, ineffektive Nachfolgeplanung) und die Verankerung von Knowledge Sharing in der Unternehmenskultur (Unverbindlichkeit, fehlendes Bewusstsein für Relevanz der Thematik) wurden als ausbaufähig geschildert.

Bei der Interpretation der Befunde sind folgende Limitationen der Studie zu berücksichtigen: Erstens beziehen sich die Erfahrungen der Mitarbeitenden auf die Arbeits- und Austauschbedingungen einer einzigen Organisation. In anderen Settings könnten die Gegebenheiten durchaus variieren. Zweitens sind die Arbeits- und Austauschbedingungen der Mitarbeitenden möglicherweise durch Branchenspezifika bedingt, sodass für Erwerbstätige anderer Branchen andere Hürden beim organisationalen Knowledge Sharing relevant sein könnten. Drittens ist zu bedenken, dass die Erhebung negativer Erfahrungen und Einflussfaktoren äußerst sensibel ist, sodass die Befragten im vorliegenden Fall ggf. sozial erwünscht geantwortet haben. Da jedoch lediglich zwei Mitarbeitende keine negativen Erfahrungen berichteten, ist ein Bias durch sozial erwünschtes Antwortverhalten zu vernachlässigen. Vielmehr gewährten die Teilnehmenden detaillierte Einblicke in ihre Arbeitsrealität. Viertens wurden in der Studie die individuellen Eindrücke der Mitarbeitenden fokussiert, ohne diese auf Team- oder Abtei-

lungsebene mit den Eindrücken der Kolleginnen und Kollegen abzugleichen. Gruppeninterviews könnten geeignet sein, um Ursachen und Lösungen für Knowledge Sharing Hürden multiperspektivisch zu eruieren und praktikable Lösungen zu erarbeiten. Fünftens wurden die Austauschprozesse in den Situationsbeschreibungen aus der Perspektive nur einer, am Austauschprozess beteiligten Person geschildert. Um Hürden für erfolgreiches Knowledge Sharing noch detaillierter zu erfassen, könnte es hilfreich sein, die Problemlagen aus den Blickwinkeln aller am Austauschprozess Beteiligten zu beleuchten – möglicherweise auch hier in Form von Gruppeninterviews. Schließlich ist zu bedenken, dass der Fokus der Untersuchung auf missglückten Austauschprozessen, Herausforderungen und Potenzialen für Knowledge Sharing lag, sodass die Stärken in Bezug auf organisationales Knowledge Sharing unberücksichtigt bleiben und die untersuchte Arbeitsumgebung als Lernumgebung möglicherweise unterschätzt wird.

## 6 Implikationen für die Praxis

Durch die vorliegende Untersuchung konnten konkrete Schwierigkeiten bei der Weitergabe arbeitsbezogenen Wissens identifiziert werden. Hieraus lassen sich am Prozess der Wissensteilung orientierte Implikationen ableiten, sodass organisationale Hürden für Knowledge Sharing effektiv abgebaut werden können. Leicht auffindbare Wissensquellen (z. B. durch Yellow Pages) und Unterstützung der Wissensgeber bei der Dokumentation von Wissen (z. B. über Vorlagen und Coachings) könnten den Zugang zu Wissen vereinfachen, zeitliche Ressourcen schonen und das Teilen von Wissen insgesamt attraktiver machen. Zusätzlich kann über eine strategische Verankerung der Thematik für die Relevanz des Knowledge Sharings sensibilisiert werden. Ebenso bedeutsam ist es, Knowledge Sharing in den Arbeitsprozess zu integrieren, sodass das Teilen von Wissen zum Automatismus und individuelle Kompetenzentwicklung nachhaltig gefördert wird (z. B. indem die Weitergabe von Wissen in Prozessbeschreibungen verankert wird). Solch günstige Bedingungen für den innerbetrieblichen Wissensaustausch und arbeitsplatzbezogenes Lernen unterstützen die Mitarbeitenden bei der Ausübung ihrer Tätigkeit und fördern ihre individuelle Kompetenzentwicklung. Abschließend sei angemerkt, dass bei der Gestaltung einer Lern- und Arbeitsumgebung immer die Entstehungsgeschichte des Status Quo zu berücksichtigen ist. Zum einen, um durch den Einbezug der gemeinsamen Historie aus Fehlern zu lernen und damit die Akzeptanz für Veränderungen zu steigern. Zum anderen, um den Kontext der Organisation und etwaige externe Restriktionen einzubeziehen und dadurch Fehlentwicklungen zu vermeiden. Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung

kann es mit dieser systematischen Vorgehensweise gelingen, Wissen nachhaltig zu sichern und damit langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>.
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>.
- Antunes, H. d. J. G. & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>.
- Bianchi, R., Manzano-García, G., & Rolland, J.-P. (2021). Is burnout primarily linked to work-situated factors? A relative weight analytic study. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.623912>. Article 623912.
- Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209–214. <https://doi.org/10.1108/EUM000000005548>.
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member Checking: A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation? *Qualitative health research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>.
- Bott, G., & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 276–300. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2016-1351>.
- Candela, A. G. (2019). Exploring the Function of Member Checking. *The Qualitative Report*, 24(3), 619–628. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3726>.
- Cheung, S. Y., Gong, Y., Wang, M., Le Zhou, & Shi, J. (2016). When and how does functional diversity influence team innovation? The mediating role of knowledge sharing and the moderation role of affect-based trust in a team. *Human Relations*, 69(7), 1507–1531. <https://doi.org/10.1177/0018726715615684>.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (2010). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. [Nachdr.]
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>.
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments. Integrating organizational and personal development. In H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (Hrsg.), *Workplace learning in context* (S. 126–144). London: Routledge.
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>.
- Geddes, D., Callister, R. R., & Gibson, D. E. (2020). A Message in the Madness: Functions of Workplace Anger in Organizational Life. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 28–47. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0158>.
- Gentner, S., Birkle, S., & Seifried, J. (im Druck). Knowledge Sharing in der betrieblichen Praxis – Empirische Befunde einer Fallstudie bei einem mittelständischen IT-Dienstleister. In A. Mensching, N. Engel, C. Fahrenwald, M. Hunold & S.M. Weber (Hrsg.), *Organisation zwischen Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Giustiniano, L., Lombardi, S., & Cavaliere, V. (2016). How knowledge collecting fosters organizational creativity. *Management Decision*, 54(6), 1464–1496. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0111>.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.
- Gruber, H., & Harteis, C. (2018). *Individual and Social Influences on Professional Learning: Supporting the acquisition and maintenance of expertise*. Bd. 24. Basel: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97041-7>.
- Han, S. (2018). The antecedents and dimensionality of knowledge-sharing intention. *European Journal of Training and Development*, 42(1–2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0073>.
- Hsu, I.-C. (2006). Enhancing employee tendencies to share knowledge—Case studies of nine companies in Taiwan. *International Journal of Information Management*, 26(4), 326–338. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.001>.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>.
- Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90–109. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265>.
- Kankaraš, M. (2021). Workplace learning: determinants and consequences: insights from the 2019 European company survey (Cedefop working paper Nr. 7). Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/111971>. Zugegriffen: 22. März 2022.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>.
- Kim, E., & Park, S. (2020). Employees' perceptions of organizational learning: the role of knowledge and trust. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-03-2020-0169>.
- Krcmar, H. (2015). *Informationsmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45863-1>.
- Kucharska, W. (2021). Do mistakes acceptance foster innovation? Polish and US cross-country study of tacit knowledge sharing in IT. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 105–128. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0922>.
- Landis, J.R., & Koch, G.G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>.



- Mayring, P. (2015). Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and Procedures. In A. Bikner-Ahsbahs, C. Knipping & N. Presmeg (Hrsg.), *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education* (S. 365–380). Dordrecht: Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13).
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455–2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- North, K. (2021). *Wissensorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32771-2>.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (Fourth edition. Aufl.). Thousand Oaks: SAGE.
- Pawlowsky, P. (2019). *Wissensmanagement*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110474930>.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1>.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>.
- Søndergaard, S., Kerr, M., & Clegg, C. (2007). Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice. *The Learning Organization*, 14(5), 423–435. <https://doi.org/10.1108/09696470710762646>.
- Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P model of Workplace learning: a literature review. *Vocations and Learning*, 6(1), 11–36. <https://doi.org/10.1007/s12186-012-9091-z>.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition. Aufl.). Thousand Oaks: SAGE.
- Zhang, X., & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 277–295. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0184>.
- Zutavern, S., & Seifried, J. (2021). Exploring well-being at work—an interview study on how IT professionals perceive their Workplace. *Frontiers in psychology*, 12, 688219. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.688219>.



**Stefanie Birkle** (geb. Zutavern), M.Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik – Berufliches Lehren und Lernen der Universität Mannheim. Im Rahmen ihrer Promotion befasst sich Frau Birkle mit der lernförderlichen Gestaltung von Arbeitsplätzen. In diesem Kontext liegen ihre Forschungsschwerpunkte auf der betrieblichen Einarbeitungsphase neuer Mitarbeitender (Onboarding), Faktoren zur Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und dem innerbetrieblichen Wissensaustausch sowie der

Gestaltung beruflicher Karrieremodelle.