



## Masterlehrgang

# „SUPERVISION, COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG“

Abschluss im November 2009

### Wissenstransfer aus beruflichen Fortbildungen

#### Bestandsaufnahme und Ausblick

Birgit Pitscheider, M.A.

[birgit.pitscheider@uibk.ac.at](mailto:birgit.pitscheider@uibk.ac.at)

#### Zusammenfassung:

Fortbildungen sind ein gängiges Instrument in Unternehmen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihren Job zu qualifizieren und weiter auszubilden. Die Frage des Nutzens und der Nachhaltigkeit von Fortbildungen prägt seit langem die Arbeit der Bildungsverantwortlichen. Bisher wurde in der Literatur vielfach der Umsetzungstransfer, ob und wie eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das erworbene Wissen anwenden kann, betrachtet, jedoch die Frage nach dem Wissenstransfer, wie und ob das neu erlernte Wissen an andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben wird, vernachlässigt.

Die vorliegende qualitative Studie, die auf Basis von Experteninterviews bei ausgewählten, unterschiedlich großen und aus verschiedenen Branchen stammenden Unternehmen durchgeführt wurde, analysiert die Ist-Situation zur Organisation von Fortbildungen und dem Wissenstransfer aus Fortbildungen aus Sicht der Bildungsverantwortlichen und erfasst zudem ihre Ideen und Vorstellungen, wie Wissenstransfer aus Fortbildungen zukünftig gestaltet werden könnte. Wissenstransfer aus Fortbildungen findet informell in allen der untersuchten Unternehmen statt, allerdings hängt das Ausmaß, inwieweit systematisch geplante und organisierte Maßnahmen angewandt werden, stark vom Unternehmen ab. Dementsprechend heterogen ist das Bild, das sich zum derzeitigen Wissenstransfer aus Fortbildungen ergibt. Um einen vermehrten Wissenstransfer zu erhalten, sind laut Bildungsverantwortlichen Maßnahmen zum Wissenstransfer sowohl in der Planung, der Durchführung und der Nachbereitung von Fortbildungen mitzudenken und insbesondere Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen. Weiters sollten mögliche Maßnahmen mit der Kommunikationskultur des Unternehmens abgestimmt sein, damit sie im Unternehmen Akzeptanz finden. Wie intensiv Wissen aus Fortbildungen transferiert wird, ist schlussendlich auch ein Spiegel der Zeit und des Raumes, die dem Thema eingeräumt werden. Gäbe es entsprechende Maßnahmen zum Wissenstransfer aus Fortbildungen, erwartet sich der Großteil der befragten Bildungsverantwortlichen auch eine positive Auswirkung auf die Qualität der Trainings und das Unternehmen.

**Abstract:**

Training is a common tool in companies to qualify employees for their jobs and to advance their careers. To what extent employees and companies benefit from training courses and how training can be made sustainable are questions that play a crucial role for education managers. So far literature has mainly focused on transfer from training to actual work, i.e. if and how employees implement what they have learned in a training course in their daily work, but the question of knowledge transfer, how and if employees pass on their newly gained knowledge to other employees, has been neglected. The qualitative study at hand was carried out using expert interviews held in selected companies which vary in size and come from different branches of industry. The study analyses how training is currently organised and how knowledge transfer happens according to interviewed personnel developers and CEOs responsible for training. Furthermore, these education managers give their perspective on how knowledge transfer could be organised in future. The result of the study shows that knowledge transfer takes place in an informal way in all of the sample companies. However, the extent to which systematically planned and organised knowledge transfer measures are carried out varies considerably. Therefore, the current situation regarding knowledge transfer resulting from training is shown to be heterogeneous. To increase knowledge transfer, the interviewed education managers see the need to make knowledge transfer a topic while planning, carrying out and following-up on training courses. They feel the need to integrate managers and leaders as well as employees and believe measures should also fit into the communication culture of a company to find acceptance. How intensively knowledge is transferred is reflected in the time and room given to it. Education managers concluded that if there were knowledge transfer measures, a positive impact on the quality of trainings and on the company could be expected.