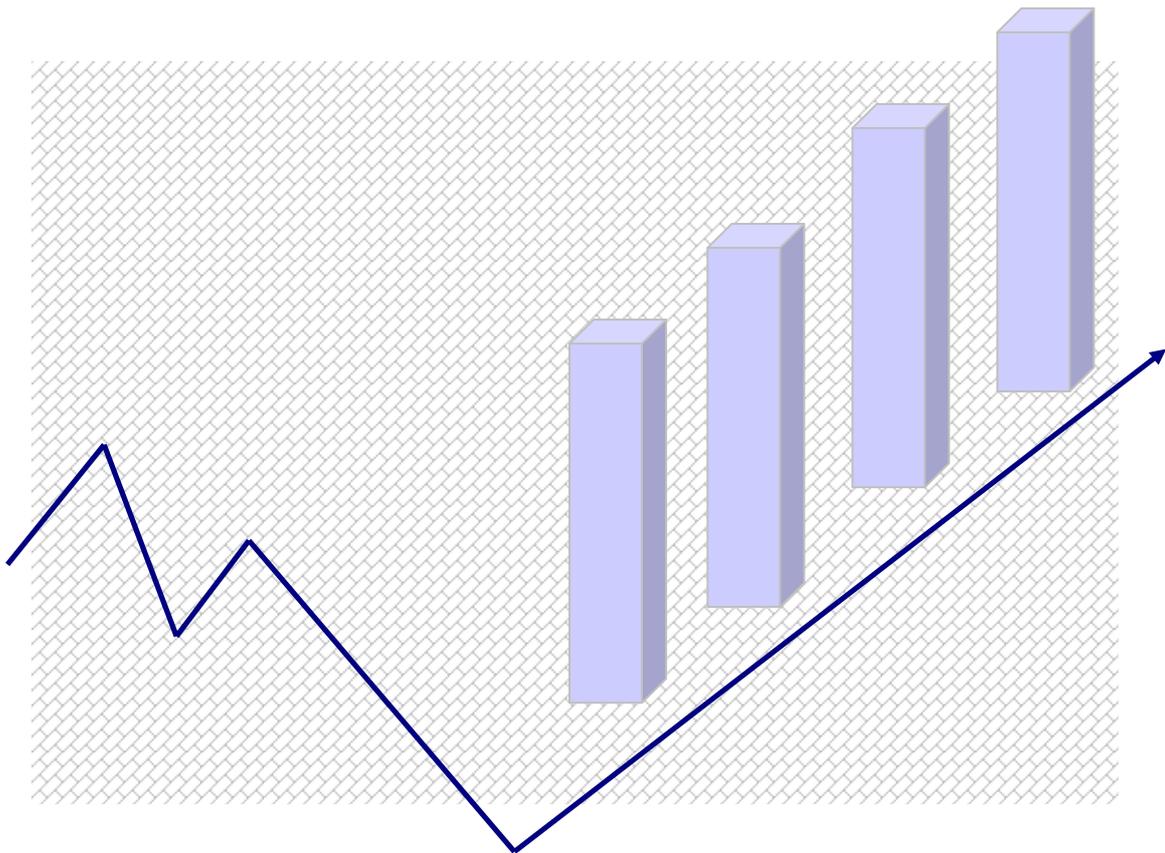


Auswertung der Umfrage

Bachelorthesis:

Persönliche Motivation der Wissensteilung -
Analyse der Faktoren der Wissensteilung und
deren Optimierung durch Anreizsysteme



Teilnehmerstruktur:

Um im weiteren Verlauf die Zusammenhänge analysieren zu können, wird zunächst die Teilnehmerstruktur erläutert.

Die Probanden (n=100) setzen sich aus 56 männlichen, sowie 44 weiblichen Personen zusammen. Mit 34% weist die Altersgruppe 26-35 die höchste Teilnehmerzahl auf. Die restlichen drei Altersstufen, 18-25 (22%), 36-45 (20%) sowie 46 und älter (20%), haben nahezu die gleiche Verteilung.

Die Dauer und Position (bzw. Karrierelevel) im Unternehmen dienen als Hauptvergleichsgrößen für die gesamte Analyse und werden in Abb. 1 verdeutlicht.

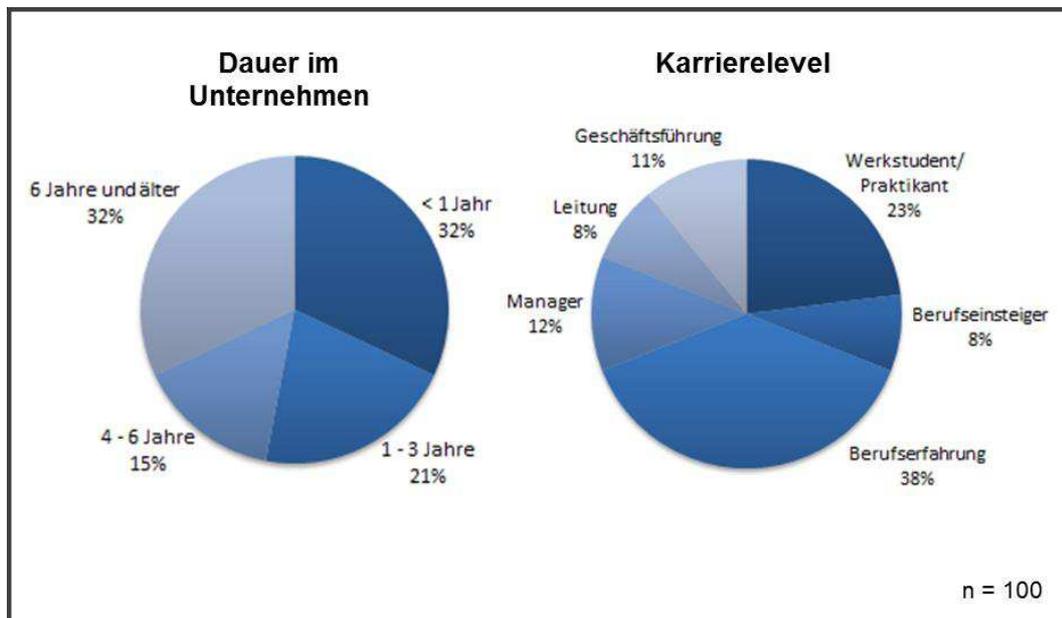


Abbildung 1: Dauer und Karrierelevel im Unternehmen

Die Zeitspannen „< 1 Jahr“ und „6 Jahre und älter“ haben mit jeweils 32% den größten Teilnehmerkreis. 21 der Teilnehmer sind bereits ein bis drei Jahre im aktuellen Unternehmen. Die restlichen 15% decken die Dauer vier bis sechs Jahre ab.

Werkstudenten/Praktikanten sind mit 23% vertreten und sind zum Großteil (20%) weniger als 1 Jahr beschäftigt. 38 Teilnehmer bringen bereits Berufserfahrung mit wovon 34 länger als 1 Jahr im Unternehmen sind. Die Karrierelevel „Berufseinsteiger“ und „Manager“ treten mit 8% und 12% auf, letzteres ist mit etwas mehr als der Hälfte (7%) der Teilnehmerzahl am hinteren Ende der Zeitspanne (6 Jahre und älter) angesiedelt. Die niedrigste Prozentzahl weisen die Leitung mit 8% und die Geschäftsführung mit 11% auf. Die Leitungspositionen sind vermutlich auf Grund der benötigten Berufserfahrung im Unternehmen erst ab einer Dauer von 4 Jahren vorzufinden und weisen die höchste Teilnehmerdichte bei 6 Jahre und älter auf.

Die Unternehmensgröße sowie der Unternehmensbereich werden der Vollständigkeit halber erwähnt, stellen jedoch für die weitere Analyse keine zentralen Messwerte dar.

Der Großteil der Teilnehmer (65%) ist in Großunternehmen tätig, die übrigen Befragten verteilen sich annähernd gleichmäßig mit 17% und 18% auf Kleinstunternehmen und KMU.

Mit jeweils rund 20% sind die Bereiche „Entwicklung und Technologie“, „Marketing und Vertrieb“, sowie „Management“ in der Umfrage vertreten. Etwa 1/10 der Teilnehmer sind jeweils in der Beratung und weiteren Unternehmensbereichen tätig, die in der Umfrage nicht aufgeführt und mit „Andere“ gekennzeichnet wurden. Die restlichen Probanden verteilen sich mit einer geringen Anzahl über die Bereiche „Finanzen und Controlling“, „HR“, „Logistik“, „Verwaltung“ und „Produktion“.

Wissensteilung:

Um die Probanden an die Materie „Wissensmanagement“ heranzuführen wurde zunächst ermittelt inwieweit diese mit der Thematik vertraut sind.

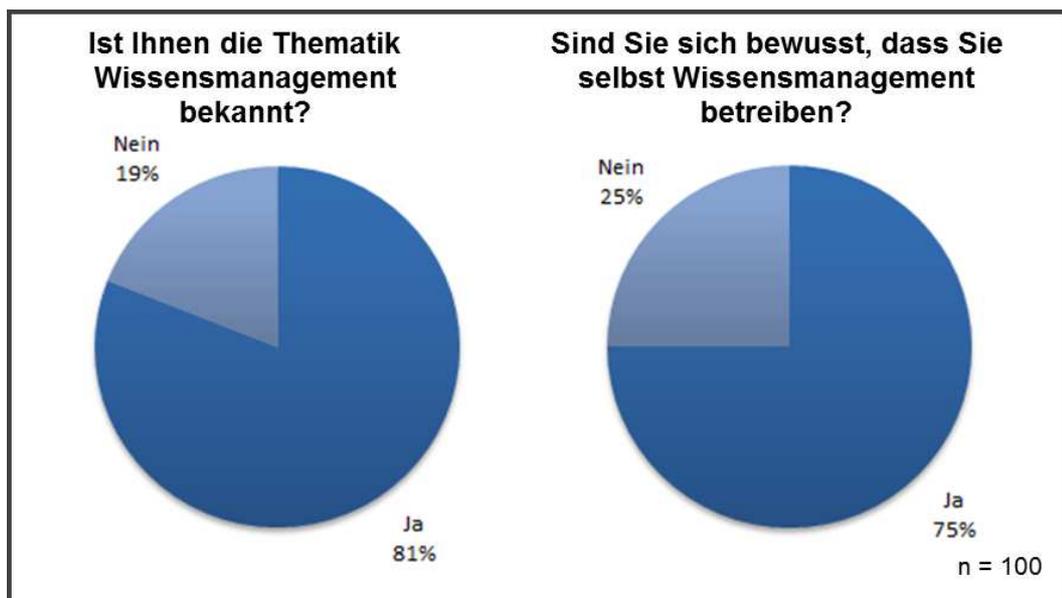


Abbildung 2: Bekanntheit von WM bzw. das Bewusstsein für WM

Abb.2 verdeutlicht, gut 80% der Teilnehmer geben an, dass Ihnen die Thematik Wissensmanagement bereits bekannt ist. 75% sind sich bewusst, dass sie sowohl im Unternehmen als auch im privaten Bereich Wissensmanagement betreiben.

Die Antwortmöglichkeit „Nein“ wurde von 19 bzw. 25 Teilnehmern gewählt, für die WM kein bekanntes Thema darstellt.

Diese setzen sich primär aus Werkstudenten/Praktikanten (9% bzw. 11%)¹, Berufseinsteiger (1% bzw. 3%) sowie Berufserfahrenen zusammen und stammen vorrangig aus dem Bereich „Technologie und Entwicklung“, „Verwaltung“ und „Beratung“.

¹ Bei Prozentzahlen die sich auf Verteilung der Karrierelevel beziehen, dient die Gesamtteilnehmer-

Aufgrund der Ergebnisse kann angenommen werden, dass die Bekanntheit von WM sowie das Bewusstsein für die eigene Durchführung von WM stark von der Berufserfahrung und Position abhängt. Etwa die Hälfte aller Werkstudenten/Praktikanten gaben an WM nicht zu kennen, was verdeutlicht, dass diese Thematik bei Berufsneulingen noch nicht ausreichend angekommen ist. Dies könnte zudem ein erster Hinweis dafür sein, dass in vielen Unternehmen das Bewusstsein für WM zwar vorhanden ist, jedoch keine gelebte Wissenskultur besteht.

Um im weiteren Schritt eine Analyse der momentanen Wissensteilung zu ermöglichen, wurden die Probanden zunächst über die bevorzugte Form der Wissensweitergabe befragt. Hierbei waren Mehrfachantworten möglich.

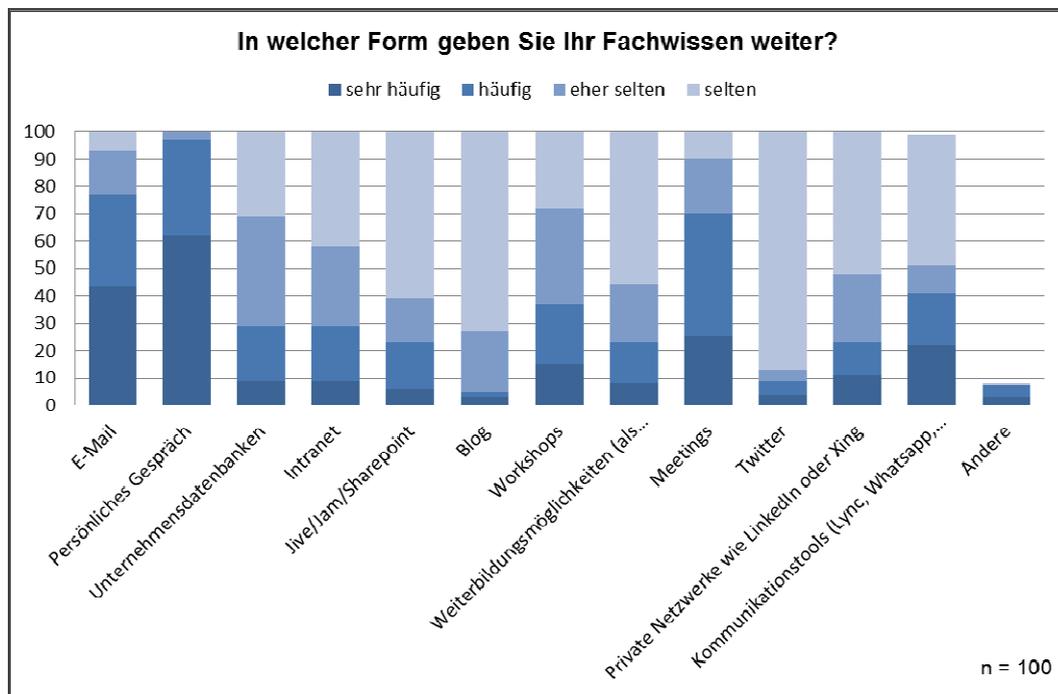


Abbildung 3: Form der Wissensweitergabe

Mit 62 „sehr häufig“ Angaben kann das persönliche Gespräch, laut Abb. 3, die meisten Übereinstimmungen verzeichnen und wird von den Teilnehmern als Kanal für die Wissensweitergabe präferiert. Diese Präferenz kann über mehrere Hierarchiestufen beobachtet werden, findet in der Geschäftsführung mit 100% jedoch die höchste Korrespondenz. Mit Werten zwischen 53%-75% folgen Berufserfahrene, Manager sowie Leitung und geben das persönliche Gespräch als Medium an, welches am häufigsten genutzt wird. Lediglich die Werkstudenten bzw. Praktikanten sind gegenüber dem persönlichen Gespräch noch zurückhaltend, weshalb nur die Hälfte der Teilnehmer dieses in einer regelmäßigen Frequenz (sehr häufig) für die Wissensweitergabe auswählt.

zahl der jeweiligen Zielgruppe als Ausgangswert. Bsp. Etwa 75% der Leitung haben angegeben, entspricht 6 der insgesamt 8 Leitungspositionen.

Der Email-Verkehr wurde mit einem Mittelwert von 1,87 und einer Standardabweichung von 0.93 am zweithäufigsten genannt. Der Mittelwert gibt den Durchschnitt an und zeigt somit auf, dass die meisten Antworten im vorderen Bereich der Skala liegen, was mit 43 „sehr häufig“- bzw. 34 „häufig“-Angaben verdeutlicht wird. Eine kleinere Standardabweichung gibt zudem Auskunft darüber, dass keine größere Streuung des untersuchten Merkmals vorliegt. Die Angabe „sehr häufig“ wurde primär von Berufseinsteigern (75%), Manager (67%) und Führungskräfte (64%) gewählt. Die restlichen drei Hierarchiestufen weisen lediglich niedrige Prozentwerte zwischen 17% und 43% auf. Niedrigster Prozentwert bezieht sich auf Werkstudenten/Praktikanten.

Kanäle wie Unternehmensdatenbanken, Intranet, Jive/Jam/SharePoint sowie Weiterbildungsmöglichkeiten werden eher selten in den Geschäftsprozess einbezogen. Sollte eine Anwendung stattfinden, so kommt dies auf höheren Hierarchieebenen vor. Mit 45% werden Meetings als häufiges Kommunikationsmedium genutzt und sind sowohl bei der Leitung (75%), Berufseinsteiger (63%) als auch Werkstudenten/Praktikanten (57%) beliebt. Weniger Nutzung finden hingegen Kommunikationskanäle wie Twitter, Private Netzwerke oder Kommunikationstools wie Lync, WhatsApp etc., mit Werten zwischen 48% - 87% in der Kategorie „selten“.

Somit lässt sich feststellen, dass die Wissensweitergabe über das persönliche Gespräch, sowie über den Email-Verkehr die größte Übereinstimmung findet. Hierbei wird das persönliche Gespräch vor allem von der höheren Hierarchieebene sowie von den Teilnehmern mit Berufserfahrung präferiert. Eine Speicherung des Wissens in Datenbanken findet somit kaum statt. Werkstudenten bzw. Praktikanten nutzen bevorzugt Meetings um das Wissen weiterzugeben. In diesem Zusammenhang muss jedoch festgehalten werden, dass diese während der gesamten Fragestellung eher in der hinteren Hälfte der Bewertungsskala vorzufinden sind und somit meistens die Antwortmöglichkeiten „sehr selten“ und „selten“ gewählt haben. Hier liegt die Vermutung zu Grunde, dass sich diese Zielgruppe im Allgemeinen mit der Wissensweitergabe noch zurück hält oder noch nicht über genug Fachwissen verfügt. Dieser Aspekt kann zudem auf die noch kurze Unternehmenszugehörigkeit bzw. auf die geringe Berufserfahrung zurückgeführt werden, was bei den genannten Zielgruppen erfahrungsgemäß zutrifft.

Um die im letzten Abschnitt aufgestellte Vermutung zu analysieren und einen allgemeinen Überblick über die Frequenz der Wissensweitergabe zu erhalten, wurden die Teilnehmer gefragt, wie häufig sie eigenständig generiertes Wissen an andere Kollegen weitergeben. Zudem wurden die Teilnehmer um ihre Meinung gebeten, wie häufig sie aufgrund von Ressourcenmangel kein Wissen weitergeben konnten.

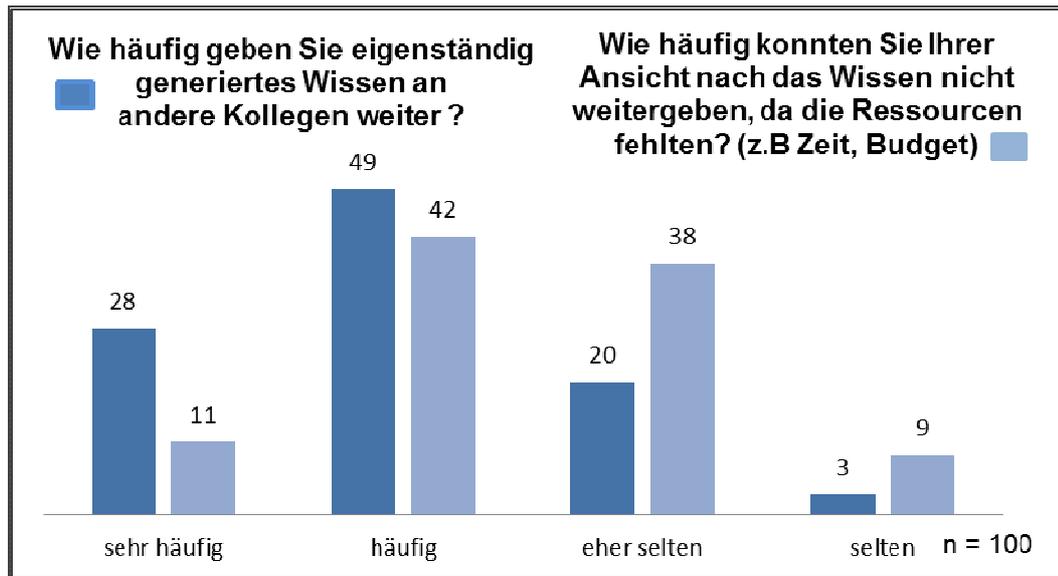


Abbildung 4: Die Bereitschaft Wissen zu teilen

Wie in Abb. 4 dargestellt, ergab die Umfrage, dass in der Organisation bzw. in den Unternehmen das Prinzip der Wissensteilung waltet. 77% („sehr häufig“ + „häufig“) der Teilnehmer sind bereit, ihr Wissen weiterzugeben und zu teilen und jedem zur Verfügung zu stellen. Allerdings wurde aus der Umfrage deutlich, dass vermehrt Wissen, das während Projekten und Arbeitsaufgaben entsteht, nicht festgehalten werden kann, da Ressourcen wie Zeit und Geld fehlen. Dies gaben 42% der Teilnehmer mit „häufig“ bzw. 11% mit „sehr häufig“ an.

Deutlich zu erkennen ist, dass die Geschäftsführung (82%), was ihre Wissensteilung angeht, die höchste Übereinstimmung im Bereich „sehr häufig“ findet. Leitung (63%), Manager (58%) und Berufserfahrene (47%) geben häufig ihr Wissen an die Kollegen weiter. Bei den drei zuletzt genannten Zielgruppen steigt die Zahl mit der Unternehmenszugehörigkeit an. Manager (67%) und Leitung (63%) klagen in diesem Zusammenhang jedoch, dass aufgrund von Zeitknappheit oftmals keine Wissensweitergabe stattfinden kann.

11 Werkstudenten/Praktikanten, was knapp 50% der Gesamtteilnehmer dieser Zielgruppe entspricht, geben eher selten bzw. selten ihr eigenständig generiertes Wissen an ihre Kollegen weiter. Von diesen sehen wiederum 70% weder die Zeitknappheit noch den Budgetmangel als Grund für die unterlassene Wissensweitergabe.

Mit steigender Position und Dauer im Unternehmen kann somit eine erhöhte Wissensweitergabe festgestellt werden, die wiederum durch Zeit- bzw. Budgetknappheit teilweise beeinträchtigt wird. Werkstudenten bzw. Praktikanten teilen ihr Wissen nur eingeschränkt, sehen den Grund jedoch nicht im Ressourcenmangel. Über eine weitere Fragestellung, die darauf abzielt, ob die Teilnehmer mit der Position als „Wissensgebenden“ überfordert sind, haben knapp 39% der Werkstudenten/Praktikanten mit „gelegentlich“

geantwortet. Dies kann wiederum auf fehlendes Fachwissen oder Unsicherheit zurückgeführt werden. Deutlich selbstbewusster sind hingegen Teilnehmer auf höherer Positionsebene und mit mehr Berufserfahrung, die in Bezug auf die Wissensweitergabe kaum oder überhaupt nicht überfordert sind.

Neben den darlegten Gründen, die eine Wissensweitergabe beeinträchtigen können, sind die sogenannten „Barrieren der Wissensteilung“ von besonderer Bedeutung. Denn nur wenn diese bekannt sind können Gegenmaßnahmen getroffen und abgestimmte Anreize entwickelt werden. Aus diesem Grund wurden die Probanden zunächst gefragt, ob bereits Situationen vorlagen, in denen Sie ihr Wissen bewusst nicht weitergegeben haben.

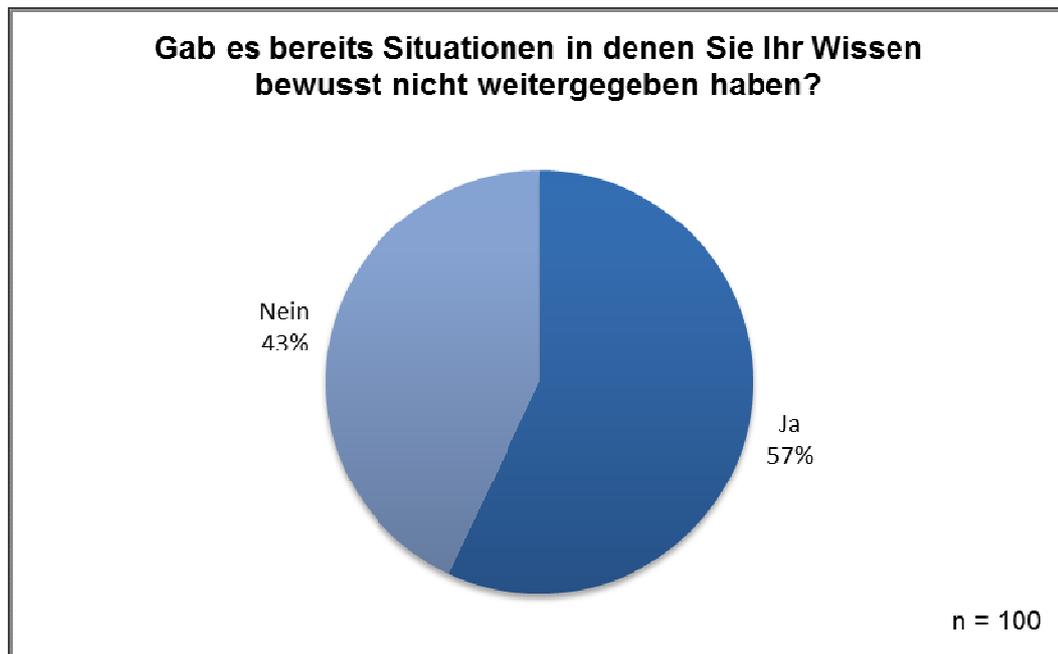


Abbildung 5: Bewusstes Unterlassen der Wissensweitergabe

Mit 57% hat über die Hälfte der Teilnehmer geantwortet, dass es bereits Situationen gab, in denen das Wissen bewusst nicht weitergegeben wurde. Zu diesen gehören 75% der Berufseinsteiger sowie je 58% der Manager, Berufserfahrenen und Werkstudenten/Praktikanten. Mit knapp über der Hälfte (55%) folgen Führungs- und Leitungspositionen (38%). Die Dauer im Unternehmen löst hierbei keinen signifikanten Unterschied aus.

Um eine Erklärung für die unterlassene Wissensteilung zu finden, bekamen die Probanden im nächsten Schritt die Möglichkeit mehrere Gründe anzugeben.

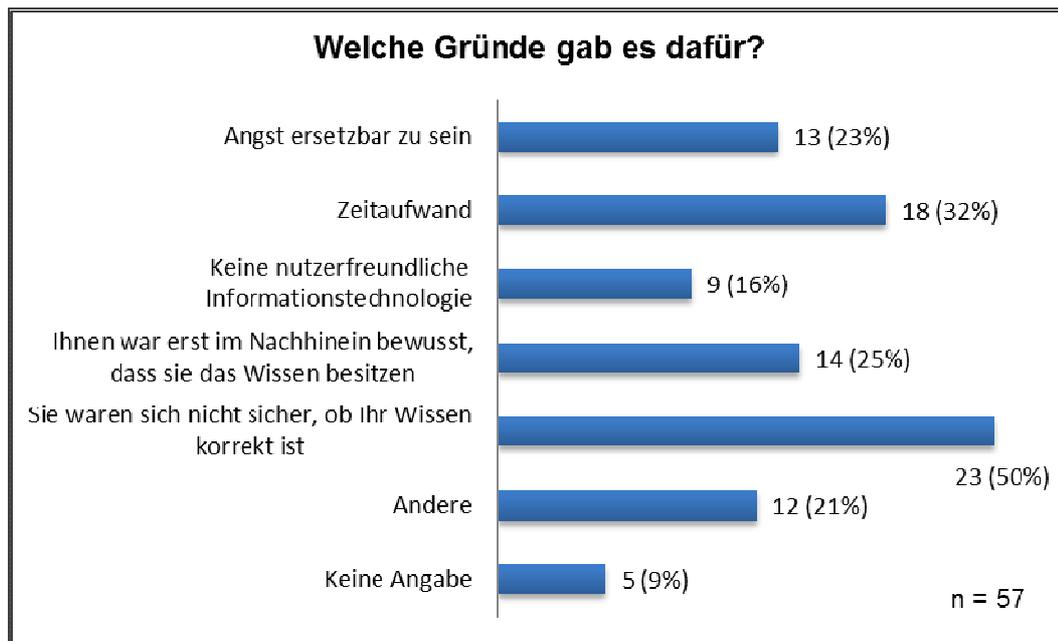


Abbildung 6: Barrieren der Wissensteilung

Durchgeführte Studien haben bereits gezeigt, dass die Ansicht „Wissen ist Macht“ als größte Barriere angesehen wird. Diese Ansicht ist zwar in dieser Umfrage vertreten (23%), wird von den Probanden jedoch nicht als Haupthindernis gesehen.

Wie in Abb. 6 veranschaulicht wird, haben 23 der 57 Teilnehmer als Barriere angegeben, dass sie nicht wussten ob Ihr Wissen korrekt ist. Zudem gaben 32% an, dass sie aufgrund des Zeitaufwands das Wissen für sich behalten haben. 25% der Teilnehmer waren sich erst im Nachhinein bewusst, dass sie das Wissen besitzen. Mit 23% folgt die „Angst ersetzbar zu sein“, ergänzend dazu haben die Teilnehmer dargelegt, dass das Wissen aufgrund der Wettbewerbssituation sowie seiner Wertigkeit nicht preisgegeben wurde.

Auch hier zeigen Werkstudenten/Praktikanten ihre Unsicherheit bezüglich ihres Wissensstandes. 26% halten ihr Wissen, wenn sie es besitzen, aus Angst zurück ersetzbar zu sein. Knapp über die Hälfte (57%) der Zielgruppe wusste nicht, dass sie das Wissen besitzt oder ob dieses korrekt ist. Letzteres trifft ebenfalls bei 50% der Berufseinsteiger sowie 24% der Berufserfahrenen zu. Teilnehmer die bereits Berufserfahrung mitbringen und länger im Unternehmen tätig sind, geben zudem Zeitknappheit als Hindernis an, was vermutlich im Zusammenhang mit dem steigenden Aufgabenumfang steht. Dieser Faktor ist ebenfalls in höheren Positionen wiederzufinden, was 33% der Manager belegen. Führungs- und Leitungspositionen führen den Wettbewerbsvorteil, sowie politische Gründe für die unterlassene Wissensteilung an.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Bereitschaft zur Wissensteilung vorhanden ist. Wie Abb. 4 bereits verdeutlicht hat, gaben insgesamt 77% der Teilnehmer an ihr Wissen häufig bzw. sehr häufig an ihre Kollegen weiter zugeben. 79 der 100 Teilnehmer wiesen in

einer späteren Frage darauf hin, dass sie in einer ähnlichen Frequenz um Hilfe gebeten werden. Ob die Wissensteilung somit aus Eigeninitiative heraus geschieht oder eher auf Nachfrage kann in diesem Kontext nicht genau gesagt werden.

Um die Wissensteilung jedoch zu begünstigen und den Wissensbarrieren entgegenzuwirken ist der Aufbau eines Anreizsystems, welches das Wissensmanagement fördert, vorzunehmen. Damit Motivation zur Wissensteilung entsteht, werden im Folgenden die Beweggründe der Teilnehmer erfragt, die sie dazu führen Wissen weiterzugeben. Hierbei konnten die Teilnehmer mehrere Antworten angeben.

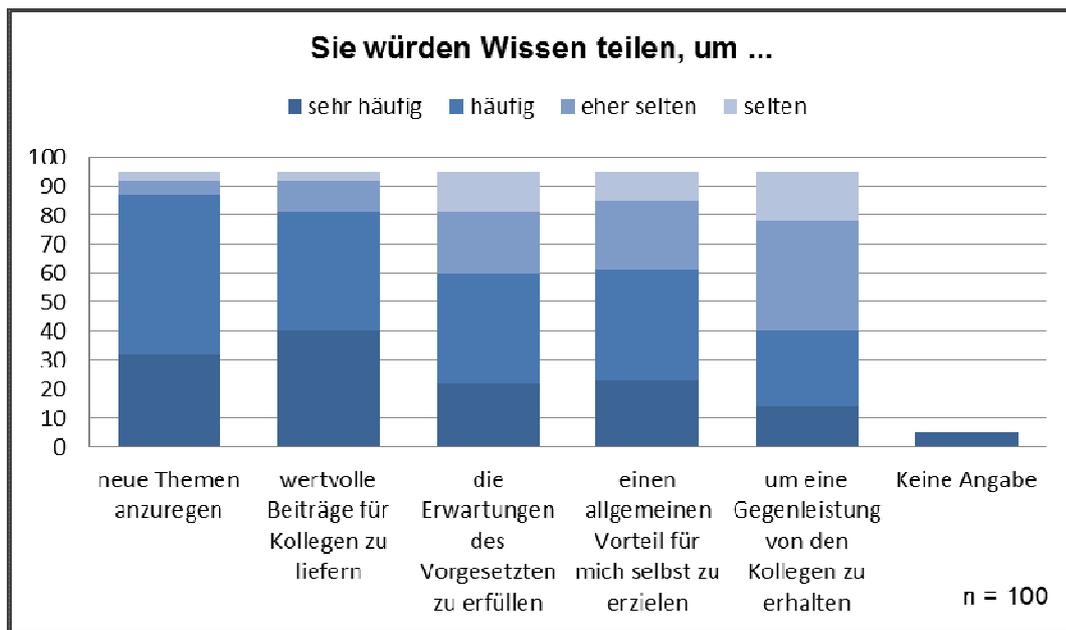


Abbildung 7: Grund für die Wissensteilung

Mit einem Mittelwert von 1,78 und der dazugehörigen Verteilung von 55 „sehr häufig“ und 32 „häufig“ Angaben, würde ein Großteil der Teilnehmer ihr Wissen teilen um neue Themen anzuregen. Die dazugehörige Standardabweichung von 0,69 weist daraufhin, dass eine große Übereinstimmung vorliegt und keine größere Streubreite der Antworten vorhanden ist. Eine ähnliche Aufteilung ist bei der Antwortmöglichkeit „Ich würde Wissen teilen, um wertvolle Beiträge für Kollegen zu liefern“ zuerkennen. Mit einem Mittelwert von 1,76 tendiert diese zu einer vermehrten „sehr häufig“-Auswahl und wird somit als wichtigster Grund erkannt. Im Mittelfeld liegen hierbei die Anreize, die Erwartungen des Vorgesetzten zu erfüllen und einen eigenen Vorteil für sich selbst aus der Wissensteilung zu ziehen. Eine Gegenleistung ist für die meisten Teilnehmer kaum ein Grund für die Wissensteilung.

Aufgrund der niedrigen Streuung wurden die beiden erstgenannten Motive auf allen Positionsebenen als sehr wichtig eingestuft. Berufseinsteiger (63%) sowie Werkstudenten/Praktikanten (66%) tendieren stark dazu die Erwartungen des Vorgesetzten erfüllen zu wollen und geben dies als „wichtig“ an, was jedoch zu erwarten war. Bei der zuletzt

genannten Zielgruppe erhoffen sich zudem 65% der Teilnehmer einen allgemeinen Vorteil für sich selbst zu erzielen, sollten diese ihr Wissen weitergeben.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmer, unabhängig von der Unternehmensdauer und –position, primär darauf fokussiert sind ihren Kollegen mit wertvollen Beiträgen zu versorgen. Zudem zeigen die Antworten auf, dass Wissensteilung verstärkt dazu genutzt wird, um eigene Themen einzubringen.

Um die bestehende Motivation zur Wissensweitergabe zu fördern und auf allen Hierarchiestufen voranzutreiben, müssen Anreizsysteme geschaffen werden.

Abb. 8 veranschaulicht die Anreize, die nach Angaben der Teilnehmer, ihre persönliche Motivation künftig Wissen zu teilen fördert.

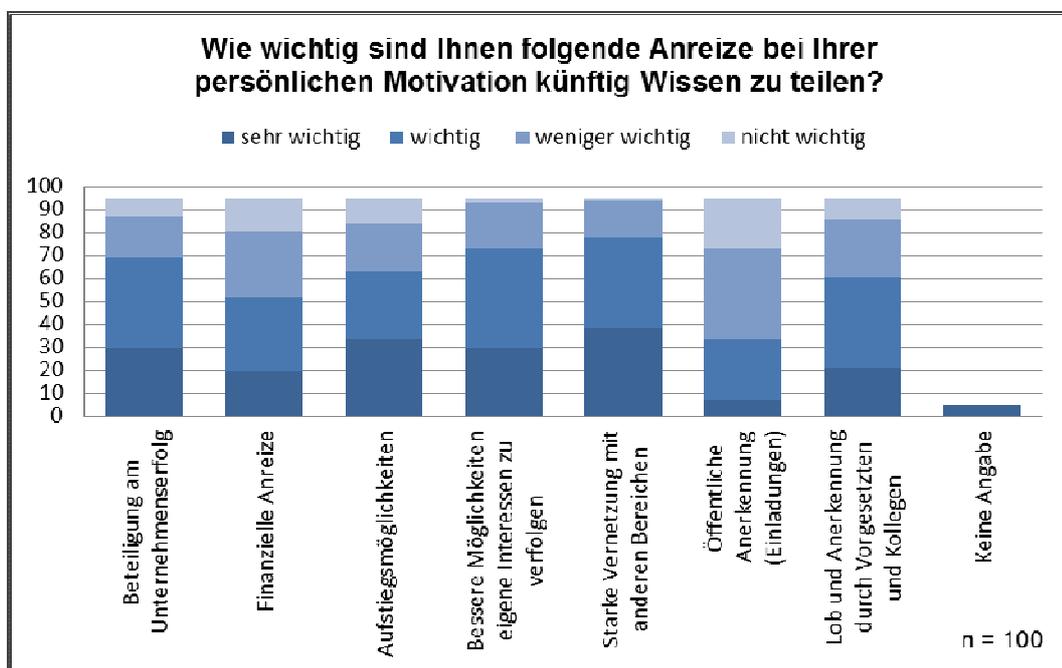


Abbildung 8: Anreize zur Förderung der Wissensteilung

In dieser Fragestellung sind sowohl direkte materielle Anreize (Lohn, Beteiligungen) als auch immaterielle Anreize (Lob, Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeiten) aufgeführt, zudem waren Mehrfachantworten möglich.

Mit einem Mittelwert von 1,79 weist die „starke Vernetzung mit anderen Bereichen“ die größte Wichtigkeit auf und findet die meiste Übereinstimmung in den Kategorien „wichtig“ bis „sehr wichtig“ (Standardabweichung: 0,76). Auch hier verdeutlicht die geringe Abweichung, dass keine große Streuung vorliegt, weshalb eine detaillierte Analyse der einzelnen Positionen keine neuen Erkenntnisse bringen würde. Dennoch sollte erwähnt werden, dass die Antwortmöglichkeit „sehr wichtig“ vor allem bei der Geschäftsführung mit 75% die höchste Übereinstimmung findet. Die restlichen Gruppen halten sich mit einer hohen Teilnehmerzahl in der Kategorie „wichtig“ auf. Bei den Ausreißern handelt es sich primär um einzelne Werkstudenten/Praktikanten und Berufseinsteiger, die Kooperationen mit anderen

Bereichen als weniger wichtig empfinden. Zudem führt knapp die Hälfte der Teilnehmer an, dass die Möglichkeit eigene Interessen zu verfolgen ihre Wissensteilung steigert und somit „wichtig“ für sie ist. Dieser Ansicht sind vor allem 75% der Berufseinsteiger, sowie 63% der Leiter. Das Verlangen, das eigene Interesse in den Vordergrund zu stellen lässt auf höherer Hierarchieebene mit der Dauer im Unternehmen nach. Mit Werten zwischen 30% und 40% spielt die Beteiligung am Unternehmenserfolg, finanzielle Anreize, Aufstiegsmöglichkeiten und Lob und Anerkennung durch Vorgesetzten und Kollegen eine wichtige Rolle. Interessanterweise finden die materiellen Anreize in Form von Beteiligungen und finanzielle Zusatzbeträge die höchste Übereinstimmung bei Werkstudenten/Praktikanten (40% bzw. 52%) sowie Berufseinsteigern (38% und 63%), die sich laut der bisherigen Analyse bezüglich der Wissensweitergabe eher zurückhaltend gezeigt haben. Zudem zeigen Manager (58% bzw. 50%) mit zunehmender Unternehmenszugehörigkeit großes Interesse an den aufgeführten Anreizen. Die öffentliche Anerkennung der Arbeit ist den Probanden am wenigsten wichtig. Nur knapp über 30 Prozent der Befragten sehen die Veröffentlichung ihrer Themen durch Foren, Messen und Vorträgen als einen Anreiz zur Wissensteilung.

Somit lässt sich zusammenfassen, dass als wichtigster Anreiz der Mehrwert des Vernetzens innerhalb des Unternehmens gesehen wird. Damit ist die Möglichkeit gemeint, sich mit anderen Fachbereichen auszutauschen, neue Themen kennenzulernen und sich neue Expertise anzueignen. Zusätzlich ist es den Teilnehmern wichtig, weitere Projekte zu verfolgen, die neben der beruflichen Qualifikation auch persönliche Affinitäten und Interessen widerspiegeln. Dabei steht vor allem die gezielte Ressourcenbereitstellung, wie Zeit und Geld, im Vordergrund, um dies zu ermöglichen. Direkte materielle Anreize, Beteiligung am Unternehmenserfolg, finanzielle Anreize, immaterielle Anreize, wie Lob und Anerkennung durch Vorgesetzte und direkte Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens sind nahezu gleichwertige Motivationsverstärker der Befragten. Letzteres weißt besonders bei Berufserfahrenen und Manager eine starke Wichtigkeit auf und wächst mit zunehmender Unternehmenszugehörigkeit. Materielle Anreize in Form von Beteiligungen und finanziellen Zusatzleistungen sind bei Berufsnulingen sowie Managern sehr gefragt.

Um einen Einblick zu bekommen welche Meinung die Teilnehmer zum momentanen Prozess des Wissenstransfers in ihrem Unternehmen haben, wurde im nächsten Schritt die Zufriedenheit analysiert.

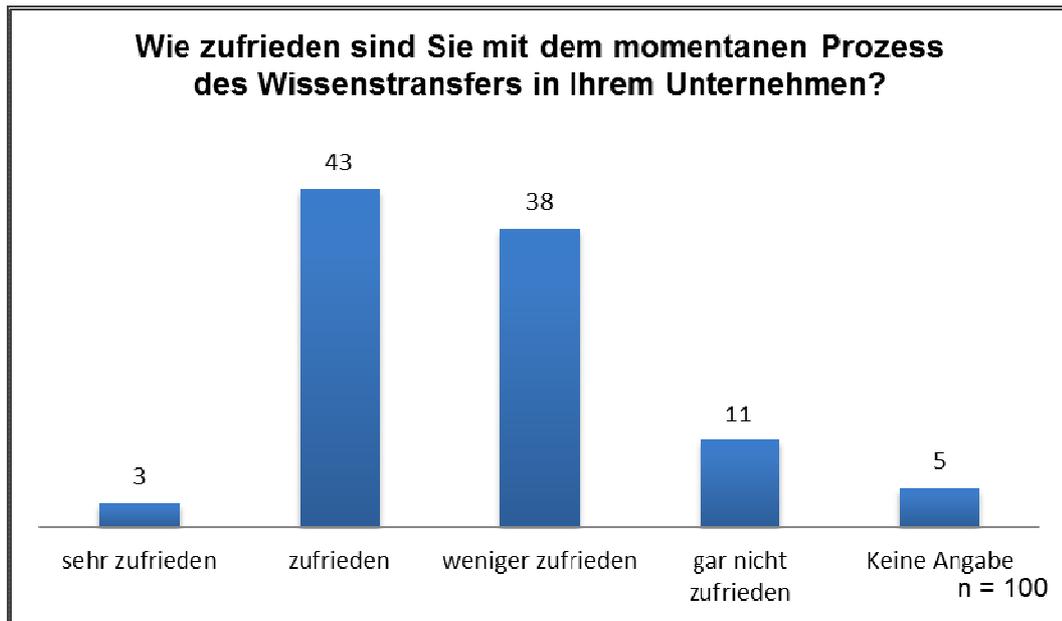


Abbildung 9: Zufriedenheit mit dem momentanen Prozess des Wissenstransfers

In Abb.9 ist zu erkennen, dass die meisten Antworten im Bereich zufrieden (43%) und weniger zufrieden (38%) liegen. Die Zufriedenheit besteht in diesem Kontext primär bei Berufsneulingen wie Werkstudenten/Praktikanten (57%) und Berufseinsteigern (75%). Knapp die Hälfte der Geschäftsführung scheint ebenfalls mit dem eigenen Wissenstransferprozess zufrieden zu sein.

Die höchste Unzufriedenheit ist bei der Leitung zu erkennen, die in den Bereichen „gar nicht zufrieden“ (25%) und „weniger zufrieden“ (38%) vorzufinden sind. 6 der 12 Manager betrachten den momentanen Ablauf ebenfalls eher kritisch. Dies könnte jedoch auf den Ressourcenmangel zurückzuführen sein, auf den bereits mehrfach hingewiesen wurde.

In Form einer offenen Frage konnten die Teilnehmer Vorschläge zur Verbesserung des Wissenstransfers äußern. Rund 90% der Teilnehmer wünschen sich eine bessere Kommunikationskultur, die sowohl den Transfer fördert als auch das „Wir-Gefühl“ stärkt. Hierbei wurden vor allem Teambuilding-Maßnahmen wie Events, private Aktivitäten oder Workshops angesprochen. Zudem besteht der Wunsch nach mehr Zeit und geeignete Plätze für den Wissenstransfer in Form von Kaffeecken, Transferräume etc.

Berufsneulinge (Werkstudenten/Praktikanten, Berufseinsteiger) wiesen zum Großteil auf eine verbesserte Kommunikation im Allgemeinen hin. Ihnen fehlen geeignete Plattformen auf denen das Wissen geteilt wird. Ferner wünschen sie sich mehr Austauschmöglichkeiten in Form von Meetings, Feedbackgesprächen oder internen Schulungen in denen alle auf den aktuellen Stand gebracht werden.

Berufserfahrene kritisieren die fehlenden Tools bzw. Datenbanken, die das Wissen dokumentieren. Schulungs- und Workshopangebote sollen für die nötige Wissensaneignung sorgen. Mit steigender Unternehmenszugehörigkeit ist der Wunsch nach mehr

Mitbestimmung, mehr Freiräume und finanziellen Anreize zu erkennen. Zudem muss die Kommunikation auf allen Hierarchieebenen stattfinden und eine Wissenskultur gelebt werden.

Manager und Leiter sprechen neben den benötigten Ressourcen, in Form von Zeit und Budget, vor allem die Notwendigkeit von geeigneten Tools bzw. Systemen an. Zudem wird die fehlende Rückmeldung kritisiert, die in Form von Gesprächen oder Bewertungs-/Belohnungssystemen stattfinden sollte.

Aufgrund der Zufriedenheit der Geschäftsführer mit dem momentanen Wissenstransferprozess, wurden keine Vorschläge geäußert.

Über eine Analyse der privaten Wissensteilung sollen im weiten Verlauf Verknüpfungen hergestellt werden, die für die spätere Gestaltung der Anreizsysteme von Bedeutung sind. Aus diesem Grund wurden die Teilnehmer über ihre Aktivitäten auf sozialen Plattformen befragt.

Knapp 84% der Teilnehmer sind privat in sozialen Netzwerken unterwegs. Bei den restlichen 11% bzw. 5% handelt es sich primär um die ältere Zielgruppe, die zwar laut dem Status Quo immer häufiger auf Social Media vorzufinden sind, sich dennoch im Vergleich zur restlichen Zielgruppe eher weniger mit diesen Plattformen beschäftigen und den 5 Teilnehmern, die die Umfrage abgebrochen haben.

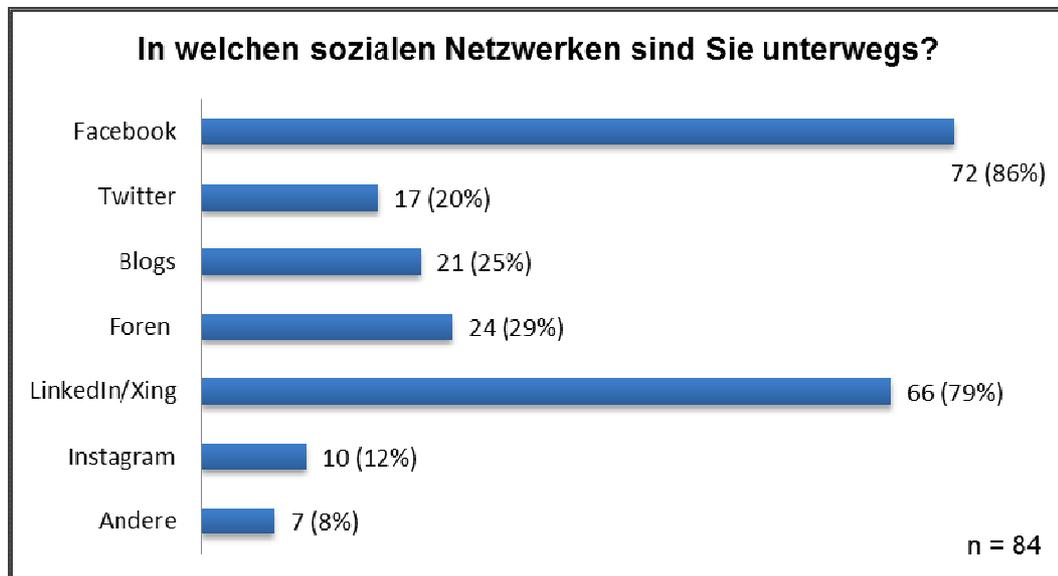


Abbildung 10: Verteilung auf soziale Netzwerke

Ein Großteil der 84 Befragten sind privat auf Facebook (86%) sowie LinkedIn/Xing (79%) unterwegs. Facebook wird von beinahe allen Teilnehmergruppen gleichmäßig besucht, wobei Werkstudenten/Praktikanten sowie Berufseinsteiger mit jeweils 100% den größten Anteil aufweisen, was bei dieser Altersstruktur auch zu erwarten war.

Auf Plattformen wie LinkedIn/Xing ist letzte genannte Zielgruppe mit etwas mehr als die Hälfte (57%) der Teilnehmer anzutreffen. Gefolgt von Berufserfahrene (61%) und Berufseinsteiger (100%). Bei den Berufseinsteiger ist jedoch zu beachten, dass die Zielgruppe lediglich eine geringe Teilnehmeranzahl von 8 Personen aufweist, was die hohe Prozentzahl erklärt. Zudem werden diese Karriereplattformen gerne von Manager (75%), Leitung (86%) und Geschäftsführung (55%) besucht, die diese Plattformen nutzen um ihre geschäftlichen Kontakte zu pflegen, Neue zu knüpfen und sich über berufliche Themen auszutauschen. Die Geschäftsführung weist auf den ersten Blick mit 55% eher eine niedrige Nutzung der Karriereplattformen auf. In diesem Zusammenhang sollte jedoch berücksichtigt werden, dass die Gesamtteilnehmerzahl dieser Gruppe eher gering ist. Zudem gehören 2 der 5 Umfrageabbrecher zum genannten Karrierelevel und werden somit in den Grundwert einberechnet, obwohl diese keine Aussage gemacht haben. Somit kann in Wirklichkeit von einer höheren Nutzungszahl ausgegangen werden. Die restlichen Plattformen werden von den Probanden eher weniger genutzt. Twitter und Blogs hauptsächlich von der höheren Karriereebene.

48 von 83 Befragten nutzen die Soziale Netzwerke um bewusst das eigene Wissen weiterzugeben. Hierbei handelt es sich primär um Manager (67%), Leitung (86%) sowie Geschäftsführung, die wie bereits ermittelt vor allem Karriereplattformen wie LinkedIn und Xing nutzen. 47% der Berufserfahrenen wählen ebenfalls die genannten Plattformen um ihr Wissen zu teilen.

Werkstudenten/Praktikanten sind sich zum Großteil (61%) nicht bewusst, dass sie ihr Wissen weitergeben. Suchen diese Plattformen daher primär auf um ihre Zeit zu vertreiben und Kontakte zu knüpfen. Zudem kann in diesem Zusammenhang davon ausgegangen werden, dass hierbei eine strikte Trennung zwischen geschäftlich und privat stattfindet und somit keine oder nur wenige berufliche Themen diskutiert werden.

Um im nächsten Schritt evtl. Zusammenhänge in der privaten und geschäftlichen Wissensteilung ermitteln zu können, wurden die Teilnehmer gefragt, wie diese privat bevorzugt ihr Wissen teilen.

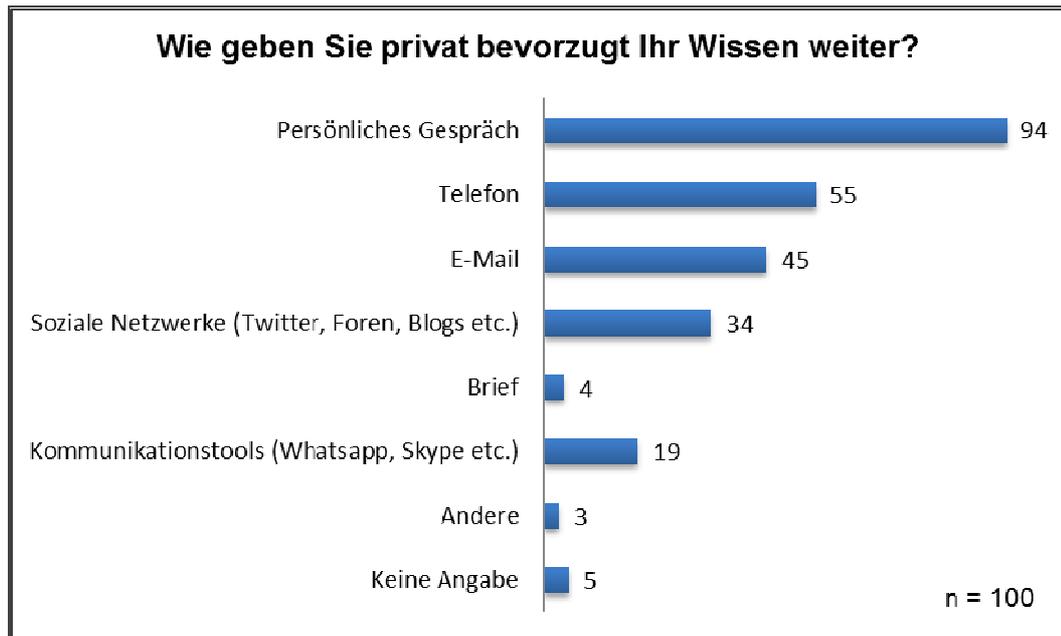


Abbildung 11: Bevorzugte Wissensweitergabe

Beinahe 100% geben ihr Wissen privat bevorzugt über das persönliche Gespräch weiter und findet somit Übereinstimmung zur beruflichen Wissensteilung. Mit 58% folgt die Wissensweitergabe über das Telefon. Etwas weniger als die Hälfte der Teilnehmer (45%) nennen den E-Mail-Verkehr als Kommunikationskanal. Wie bereits im Berufsalltag ermittelt, wird die E-Mail bevorzugt (jeweils 60%) von der Geschäftsführung, Leitung sowie den Berufserfahrenen genutzt und findet bei den Werkstudenten/Praktikanten kaum Zugang. Eine ähnliche Konstellation ist bei der Wissensweitergabe über das Telefon zu erkennen, welches vermutlich aufgrund der schnellen Informationsmöglichkeit ebenfalls von höher gestellten Personengruppen bevorzugt wird. Kommunikationstools wie WhatsApp oder Skype, sowie soziale Netzwerke werden vermehrt von Werkstudenten/Praktikanten und Berufseinsteigern verwendet. Zudem wird letzteres von knapp 32% der Berufserfahrenen als Austauschkanal gewählt.

Um weitere Verknüpfungen zwischen der beruflichen und privaten Wissensteilung herstellen zu können wurden die Probanden im nächsten Schritt darum gebeten beide Bereiche miteinander zu vergleichen.



Abbildung 12: Vergleich privater und geschäftlicher Wissenstransfer

Abb. 12 zeigt bei 70% der angegebenen Antwortmöglichkeiten eine nahezu gleiche Verteilung, die sich nur durch wenige Teilnehmer unterscheidet. Die Angaben „Keine Angst vor Machtverlust“, „Ich fühle mich weniger und Druck gesetzt“ und „Ich habe privat mehr Zeit mein Wissen zu teilen“ haben mit knapp über 30% jeweils die meisten Übereinstimmungen und spiegeln somit die Hauptargumente der bisherigen Analyse wider. Die Angst durch die Wissensweitergabe an Stellenwert zu verlieren geben 63% der Berufseinsteiger an und weisen somit die höchste Prozentzahl auf. Manager und Werkstudenten/Praktikanten folgen in dieser Kategorie mit 42% und 39%. Die restlichen Karrierelevels sind in diesem Bereich mit nur geringen Prozentwerten anzutreffen, was mit deren Wissensteilung im beruflichen Kontext korreliert. Diese zeigen eine erhöhte Motivation ihr Wissen zu verteilen, da sie weder Bedenken haben was ihre Fähigkeiten bzw. Wissensbestände angeht, noch Angst vor Machtverlust verspüren.

Aufgrund der Unsicherheit über das eigene Wissen und der eigenen Kenntnisse, die besonders in Berufsneulingen steckt, geben Werkstudent/Praktikanten (52%) sowie Berufseinsteiger (63%) an, dass sich diese privat weniger unter Druck fühlen, was die Wissensteilung fördert. Zudem geben 75% der Berufseinsteiger an, dass sie im privaten Bereich mehr Zeit für die Wissensteilung haben. Im Vergleich dazu liegen die Werte in höherer Hierarchieebene deutlich drunter. Lediglich 13% der Leitungs- und Führungspositionen verspüren privat mehr Zeit für die Wissensteilung. Dies könnte jedoch damit verbunden sein, dass bei diesen nur eine bedingte Trennung der privaten und geschäftlichen Wissensteilung stattfindet und sich höher Positionierte mit Geschäftsthemen meist über den Feierabend hinaus auseinandersetzen.

Diese Vermutung wird dadurch bekräftigt, dass 50% der Leitung und 73% der Geschäftsführer angeben, dass sie keinen Unterschied bei der Wissensweitergabe erkennen können. Anerkennung bzw. Feedback sind für 63% der Berufseinsteiger Faktoren, die die Wissensteilung positiv beeinflussen. Die Vorteile von sozialen Plattformen in Bezug auf die Wissensweitergabe werden kaum erkannt. Lediglich 30% der Werkstudenten/Praktikanten und 25% der Berufseinsteiger sehen die Teilung dadurch gefördert. Die Geschäftsführung sieht in diesem Punkt keine Erleichterung oder Potenzial um den Wissensteilungsprozess voranzutreiben.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Angst durch die Wissensteilung ein wichtiges Machtinstrument zu verlieren, primär bei Berufsneulingen vorhanden ist. Diese wird zudem von der Unsicherheit über das eigene Können bzw. Wissen negativ beeinflusst. Teilnehmer mit steigendem Karrierelevel und steigender Unternehmensdauer sind sich ihre Stärken durchaus bewusst, ferner haben sie weniger Angst aufgrund der Wissensweitergabe an Stellenwert zu verlieren.

Im Umgang mit sozialen Plattformen kann ein deutlicher Unterschied erkannt werden. Bei jüngerer Zielgruppe findet eine klare Trennung zwischen privater und geschäftlicher Wissensteilung statt, die bei Leitungs- und Führungsposition kaum bzw. gar nicht zu sehen ist. Soziale Plattformen wie Facebook werden zwar von Berufsneulingen genutzt, davon sieht jedoch nur ein kleiner Teil die einfache Handhabung als Grund für die vermehrte Wissensteilung. Mit steigender Hierarchieebene wird die Einbettung von sozialen Plattformen als weniger hilfreich bzw. gar nicht hilfreich empfunden. Diese sind zwar im großen Umfang in Karriereplattformen wie Xing und LinkedIn vertreten, präferieren jedoch für die Wissensteilung das direkte Gespräch oder das Telefon.

Zusammenfassung / IST-Zustand

Die Umfrage zeigt, dass die Thematik Wissensmanagement sowie das Bewusstsein für den Umgang mit Wissen stark von der Position und der Berufserfahrung abhängt und demnach bei Berufsneulingen kaum bzw. sehr schwach vertreten ist. WM wird bis zum jetzigen Zeitpunkt eher als ein informeller Prozess gesehen, der weder nach einer festgelegten Ordnung durchgeführt, noch in irgendeiner Form schriftlich festgehalten wird. Zudem weist der Wissensteilungsprozess vernehmliche Unterschiede in den jeweiligen Hierarchieebenen auf.

Die höchste Frequenz in Bezug auf die Wissensteilung zeigen Personen auf höherer Karriereebene. Zu diesen gehören Geschäftsführung, Leitung, Management und Berufserfahrene mit steigender Unternehmenszugehörigkeit. Die Weitergabe findet hier bevorzugt über das persönliche Gespräch sowie den Email-Verkehr statt. Das persönliche

Gespräch wird hierbei deutlich von der Geschäftsführung präferiert, da es einen schnellen Informationsaustausch ermöglicht.

Aufgrund von Ressourcenmangel in Form von Zeit und Budget, kann dieser Austausch auf höheren Positionen nur eingeschränkt durchgeführt werden und könnte dem Aufgabenumfang geschuldet sein. Eine bewusste Unterlassung der Wissensweitergabe findet auf dieser Hierarchieebene nur selten statt. Sollte dies der Fall sein, ist dies neben dem Mangel an Ressourcen auf Wettbewerbssituationen oder politischen Gründen zurückzuführen. Werkstudenten/Praktikanten halten sich bei der Wissensweitergabe sehr bedeckt oder halten dies unter Umständen auch bewusst zurück. Faktoren wie die Unsicherheit über den eigenen Wissensstand, eingeschränkte Integration in die Organisation oder auch unzureichendes Fachwissen was zur Überforderung in der Position als „Wissensgebenden“ führt, spielen hier eine relevante Rolle. Demnach werden Meetings als präferierte Austauschmöglichkeit angegeben, die es der Zielgruppe erlaubt, Gruppenwissen zu reflektieren und den eigenen Wissensmangel zu kaschieren. Trotz alledem geben mehr als die Hälfte der Werkstudenten/Praktikanten an, dass sie mit dem allgemeinen Wissenstransferprozess zufrieden sind. Demnach kann angenommen werden, dass sich die genannte Zielgruppe in der Situation als Wissensempfänger wohl fühlt und auch die Informationen erhält, die sie benötigt. Sie sehen sich dabei jedoch weniger als „Wissensgeber“. Dennoch möchten Werkstudenten/Praktikanten mehr in die Prozesse integriert werden und an Wissen dazugewinnen. Um die Teilung anzuregen, muss eine Kultur geschaffen werden, die auf Vertrauen basiert, die den Umgang mit Wissen in den alltäglichen Geschäftsprozess integriert und die auf allen Hierarchieebenen gelebt wird und somit auch Berufsneulinge fördert, das eigene Wissen zu teilen.

Eine offene Kommunikationskultur wird von 90% der Teilnehmer gewünscht, die den Wissenstransfer begünstigt und das „Wir-Gefühl“ stärkt. Teambuilding-Maßnahmen und geeignete Plätze für den Wissenstransfer sollen hierbei unterstützen. Berufsneulinge wünschen sich eine Kultur, die die Kommunikation im Allgemeinen fördert. Feedbackgespräche sowie Schulungen sollen die Unsicherheit nehmen und den Wissenstand verbessern. Berufserfahrene und Personen aus höheren Hierarchieebenen kritisieren die fehlenden Datenbanken und Tools, die eine Dokumentation des Wissens erlauben. Zudem sollen Bewertungs- bzw. Belohnungssysteme für die benötigte Rückmeldung sorgen. Hierbei kommt es zu ersten Diskrepanzen. Die Wissensweitergabe wird primär über die verbale Kommunikation präferiert, soll jedoch im gleichen Zuge schriftlich dokumentiert werden. Zudem weisen Personen aus höheren Ebenen bzw. Berufserfahrene mit längerer Unternehmenszugehörigkeit vermehrt daraufhin, dass diese unter Zeitknappheit leiden. Demnach muss ein System entwickelt werden, welches die

genannten Faktoren berücksichtigt und zudem eine Bewertungs- bzw. Belohnungsfunktion zulässt.

Die Geschäftsführung zeigt sich mit dem momentanen Wissenstransferprozess zufrieden, was jedoch auf den Aspekt der „Holschuld“ zurückgeführt werden kann und somit eine andere Sichtweise auf den Prozess erlaubt.

Insgesamt sind die Teilnehmer bei ihrer Wissensteilung, unabhängig von der Unternehmensdauer und -position, primär darauf fokussiert, ihre Kollegen mit wertvollen Beiträgen zu versorgen. Zudem zeigen die Antworten auf, dass Wissensteilung verstärkt dazu genutzt wird, um eigene Themen einzubringen. Eine Gegenleistung ist laut den Teilnehmern kaum ein Grund, was wiederum das im Theorieteil aufgeführte Wissensmarktkonzept von Davenport und Prusak in Frage stellt. In diesem Zusammenhang kann jedoch die Vermutung aufgestellt werden, dass diese Angabe aufgrund der sozialen Korrektheit gewählt wurde und nicht die tatsächlichen Gründe widerspiegelt. Zudem kann Lob und Anerkennung schon eine Gegenleistung darstellen, was von den Teilnehmern als Anreiz genannt wird.

Als wichtigster Anreiz wird der Mehrwert des Vernetzens innerhalb des Unternehmens gesehen, zudem sind die Teilnehmer bestrebt, ihre eigenen Interessen zu verfolgen, was mit steigender Hierarchie und Dauer nachlässt. Lob und Anerkennung sowie Aufstiegsmöglichkeiten sind besonders für Berufserfahrene und Manager von Bedeutung. Zudem sind materielle Anreize in Form von Beteiligungen und finanziellen Zusatzleistungen bei Berufsnulingen sowie Managern willkommen.

Über 80% der Teilnehmer besuchen soziale Netzwerke. Berufsnulinge sind voll-ständig in Facebook vertreten und nutzen die Plattform für ihren privaten Wissensaustausch. Karriereplattformen wie Xing/LinkedIn werden primär von Berufserfahrenen, Managern, Leitern und der Geschäftsführung aufgesucht, um Geschäftskontakte zu pflegen. Berufsnulinge sind ebenfalls auf diesen Plattformen anzutreffen, nutzen diese jedoch nicht für einen aktiven Wissensaustausch. Die Teilnehmer sind zwar zahlreich in den sozialen Netzwerken vorzufinden, bevorzugen dennoch die verbale Kommunikation in Form von einem persönlichen Gespräch oder eines Telefonats. Die Vorteile der sozialen Netzwerke werden von den Teilnehmern kaum erkannt, bzw. von höheren Hierarchieebenen nicht als Potenzial für die Förderung der Wissensteilung gesehen. Aufgrund der Formulierung der vorgegebenen Antwortmöglichkeit, welche auf die „Vorteile von Social Media in der Wissensteilung“ abzielt, kann davon ausgegangen werden, dass ein Großteil der Teilnehmer hierbei die Posting- bzw. Chatmöglichkeiten interpretiert haben und diese nicht als Potenzial sehen, weshalb von einem verstärkten Social Media Einsatz in dieser Form als Teil des Anreizsystems abgesehen wird. Was jedoch für einzelne Aspekte dieser Plattformen spricht

ist: 1. Laut den aktuellen Zahlen zur Social Media Nutzung 2014, sind neben dem leichten Rückgang in der Nutzung immer mehr passive als aktive Nutzer vertreten, die zwar weniger Wissen und Informationen preisgeben, diese jedoch von anderen Mitgliedern aufnehmen.² 2. Die gleichmäßige Verteilung aller Zielgruppen auf Karriereplattformen wie XING und LinkedIn spricht dafür, dass diese Form von Netzwerken, die eine schnelle Identifikation der Wissensträger ermöglichen, gerne genutzt werden.

Demnach werden im weiteren Verlauf einzelne Elemente der Plattformen angeführt, mit deren Hilfe die Wissensidentifikation und -bewertung erleichtert wird, was die Wissensteilung begünstigt und Vertrauen schaffen soll.

² Vgl. Faktenkontor (2015): Social Media: Das Ende des Wachstums, 18.06.2015